

CyberAgent

Business Report 2013

TSE 4751

VOLUME 16

2013 Dec.13



創業16年目 スマートフォン企業へ

変貌



変貌

CyberAgent

Business Report 2013

CONTENTS

02	CyberAgentのスマートフォン事業	30	役員紹介「CA8」
04	CyberAgentの進化	32	常勤監査役インタビュー
06	新規事業を生み出す仕組み	34	コーポレート・ガバナンス
08	積極的な子会社戦略	36	財務セクション
10	VISION	45	従業員の状況
11	トップメッセージ	46	リスク情報
14	CyberAgentの事業	48	株主還元策
16	Ameba事業	49	株式情報
20	インターネット広告事業	50	IR活動
24	SAP事業	51	用語集
28	投資育成事業	52	会社情報
29	社会的な取り組み		



スマートフォンの登場により、大きな転換期を迎えたインターネット産業。

当社は、市場の流れに適応する変化対応力、新規事業を生み出す施策

M&Aに頼らず自力成長を支える独自戦略により、スマートフォン企業へ変貌を遂げました。

今後も、新しいことへの挑戦を恐れず常に進化をし、

ベンチャー企業として更なる変貌を遂げるため、さまざまな取り組みを行ってまいります。



PROOF

01

CyberAgent の
スマートフォン事業

スマートフォン 1,000 億円企業へ

2007年に登場したiPhoneを皮切りに、フィーチャーフォンからスマートフォンへのシフトが急速に進み、インターネット産業は大きな転換期を迎えました。総務省がまとめた2013年版の情報通信白書によると、日本のスマートフォンの普及率は2013年3月時点で38%。

当社はこの新しい市場に挑戦するため、多くの人材をスマートフォン向け新規事業に投入し、経営資源をスマートフォンに集中しました。スタートダッシュで他社との差別化を図り、スマートフォン事業の売上高は2年前の64億円から2013年9月期は915億円、連結売上高に占めるスマートフォン比率は56%にまで拡大。各事業セグメントにおいて、リーディングカンパニーとしての成長を遂げることができました。



PROOF

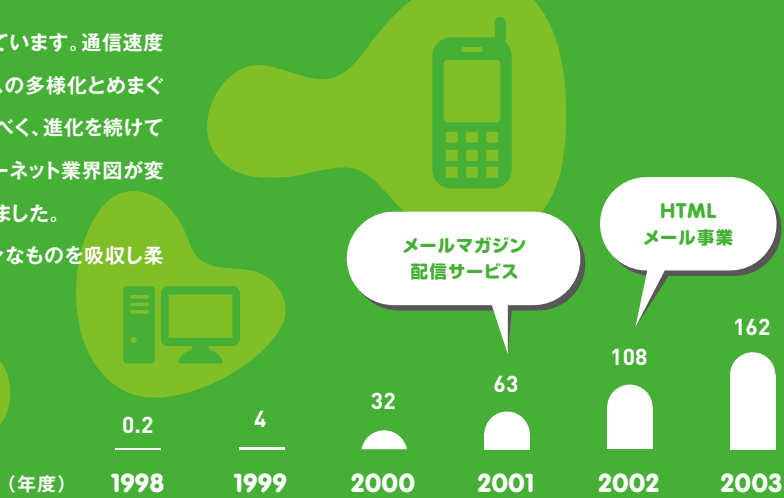
02

CyberAgentの 進化

時代の変化へ 柔軟に適応し 継続的な自力成長

インターネット産業は、急速に進化しながら市場拡大を続けています。通信速度の改善、デバイスの技術進化、普及率の上昇によるサービスの多様化とめまぐるしく変わる事業環境。当社もそのユーザーニーズに答えるべく、進化を続けています。2013年は、スマートフォンが急速に普及し、インターネット業界図が変化した年。当社もその波に乗り、スマートフォン企業へ転換しました。

企業ロゴの「アメール」同様、サイバーエージェントは色々なものを吸収し柔軟に形を変えながら、成長してまいります。



日本におけるサービスの変遷

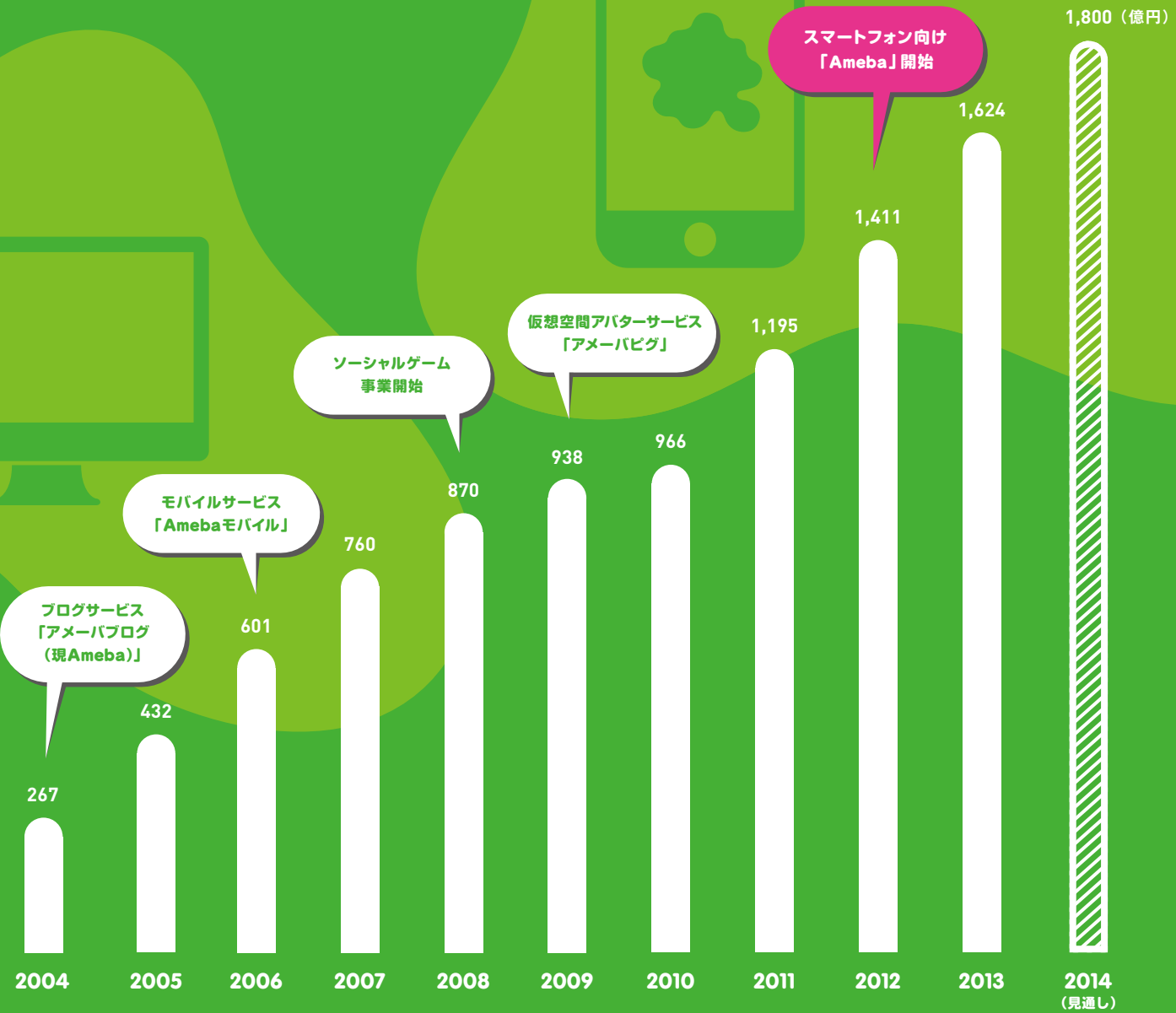
● Yahoo! Japan	● i-mode EZweb J-Sky	● Google
	● モバイルゲーム/着メロ	● Wikipedia

インターネット業界の主な歴史

パソコン	● Web	● Web2.0
モバイル	● フィーチャーフォンの普及	● 携帯電話IP接続サービス

※サービスの誕生時期については実際と異なる場合がございます。

連結売上高の推移



- mixi
- GREE

- YouTube
- Mobage

- ニコニコ動画

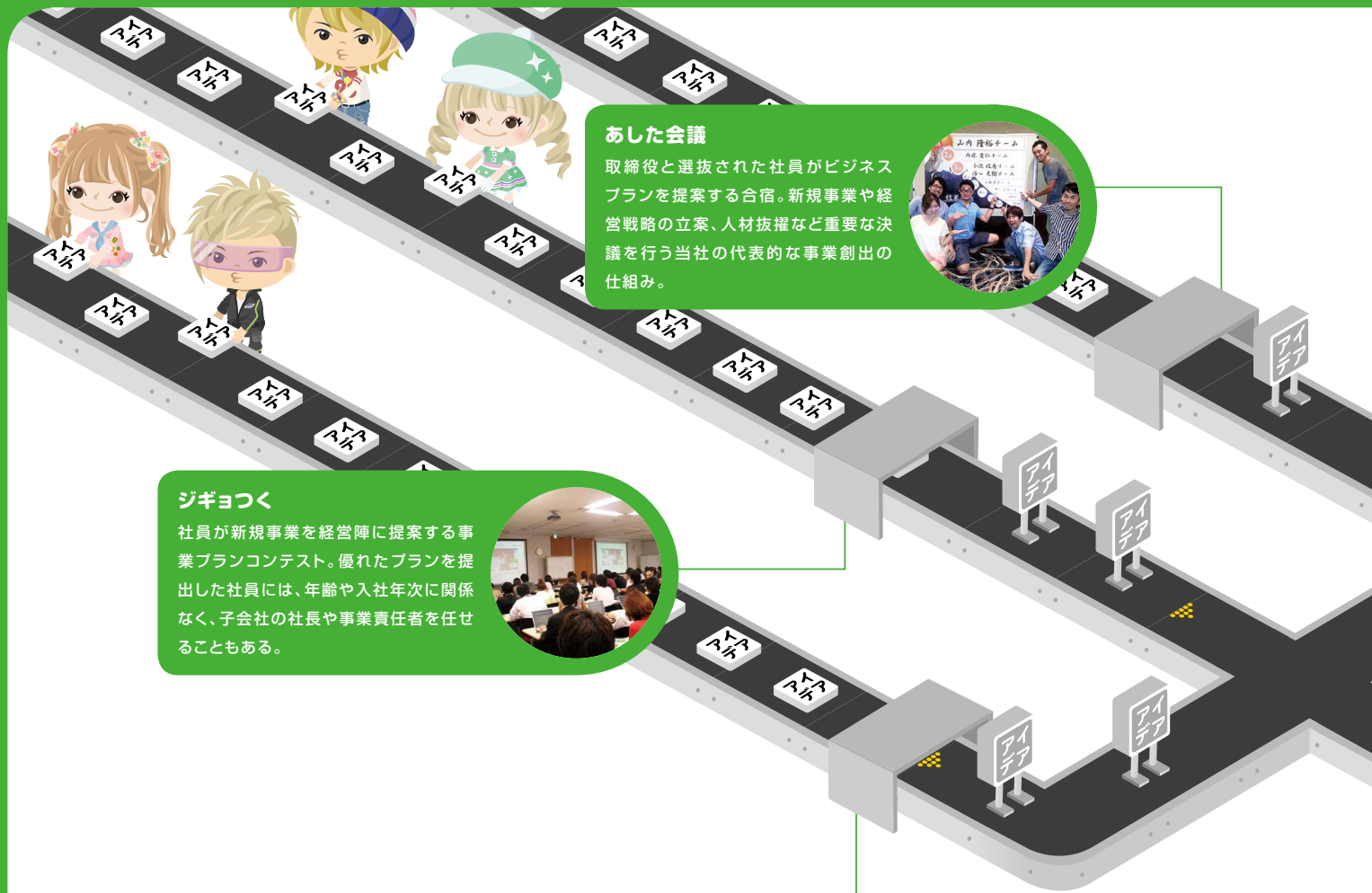
- Twitter

- Facebook
- Google+
- LINE

- SNS

- ソーシャルゲーム

- スマートフォンの普及



あした会議

取締役と選抜された社員がビジネスプランを提案する合宿。新規事業や経営戦略の立案、人材抜擢など重要な決議を行う当社の代表的な事業創出の仕組み。



ジギョつく

社員が新規事業を経営陣に提案する事業プランコンテスト。優れたプランを提出した社員には、年齢や入社年次に関係なく、子会社の社長や事業責任者を任せられることもある。



モックプランコンテスト

スマートフォン向けの新サービスのアイデアを試作品（モックアップ）により競うコンテスト。モックアップの制作を必須条件とすることで、より実現性のあるアイデアが集まる。



PROOF

03

新規事業を生み出す仕組み

変化対応力の源 新規事業を生み出す仕組み

当社は「小さく生んで大きく育てる」という方針のもと、多くの新規事業やサービスを生み出しています。今では、時流や経営戦略に即したアイデアを実現させる仕組みとして、ベルトコンベアのようにオートマチックなフローが確立され、1年で100以上のサービスが誕生しています。新規事業を生み出す仕組みと同時に明確化しているのが「撤退ルール」です。このルールの徹底により不採算事業からの早期撤退が可能となり、開発ライン

を入れ替え、新たな稼働を捻出することができます。また、ユーザーに提供を開始したサービスに関しても、日々、運用・改善を繰り返すことで、ユーザー動向の変化に合わせたサービスの提供が可能となり、事業の成長に繋がっています。日々進化するインターネット産業において、こうした新規事業を立ち上げる仕組みや、運用・改善によるサービスの向上を目指す取り組みは、当社の強みであり、変化対応力の源になっています。

詰め切りセンター試験

「ジギョつく」や「あした会議」で出た抽象的なアイデアを具体化し、実現可能なレベルに引き上げる会議。この会議にて、新規事業や新規サービスの質や完成度を高める。



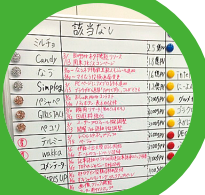
K点チェック

開発した新サービスの完成度を専門部隊が評価し、サービスのクオリティをチェックする仕組み。ユーザーの待ち時間、使い勝手、写真の画質などの指標を確認し、提供するサービスのレベルを引き上げる。



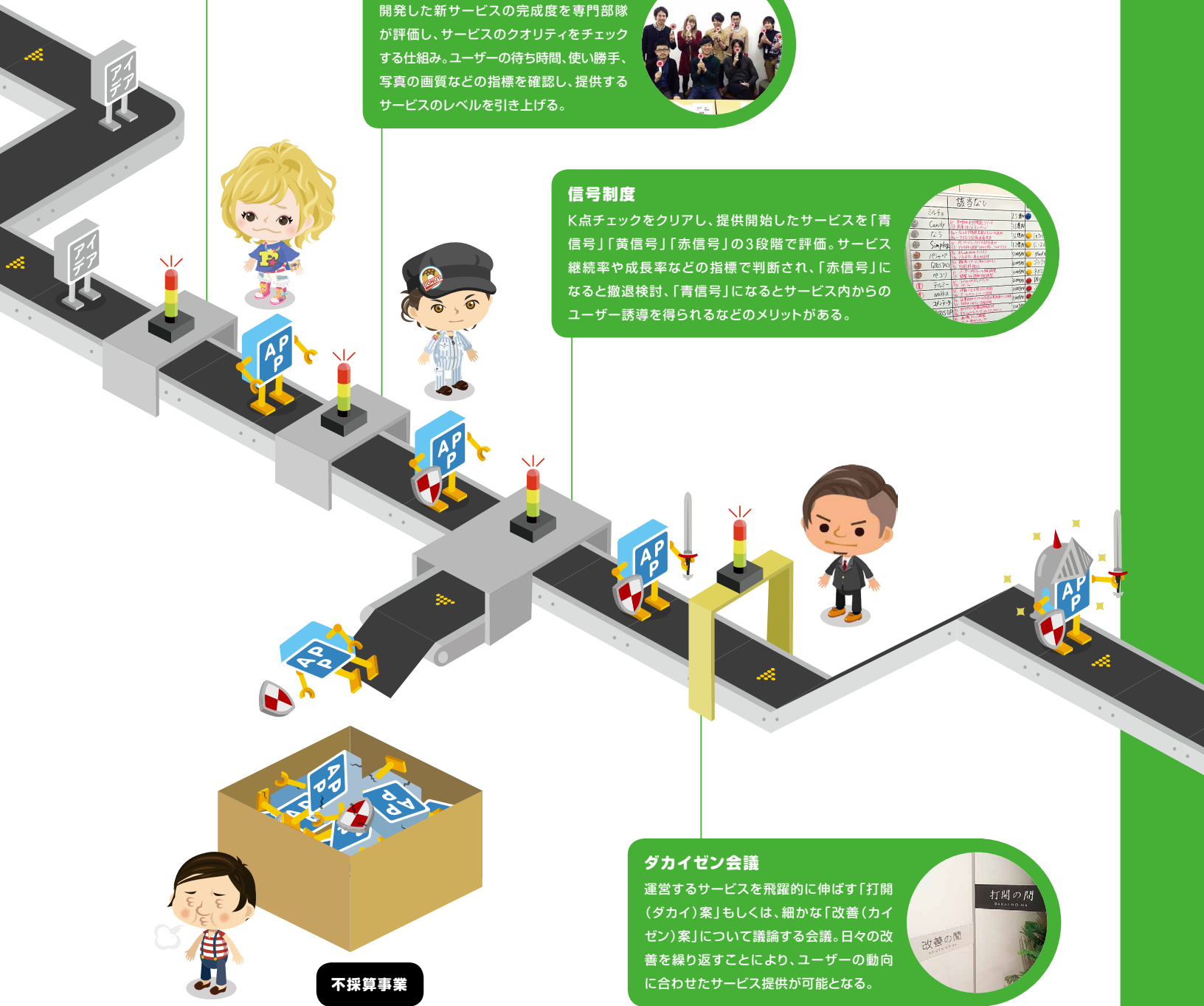
信号制度

K点チェックをクリアし、提供開始したサービスを「青信号」「黄信号」「赤信号」の3段階で評価。サービス継続率や成長率などの指標で判断され、「赤信号」になると撤退検討、「青信号」になるとサービス内からのユーザー誘導を得られるなどのメリットがある。



ダカイゼン会議

運営するサービスを飛躍的に伸ばす「打開(ダカイ)案」もしくは、細かな「改善(カイゼン)案」について議論する会議。日々の改善を繰り返すことにより、ユーザーの動向に合わせたサービス提供が可能となる。



サイバーエージェントは1998年の創業来、大型のM&Aに依存することなく自力成長を継続してきました。変化が速く、新しい事業領域が次々と生まれるインターネット産業。いち早く市場シェアを取るため、若手を子会社の経営者に抜擢し、新規参入領域に子会社を積極的に設立しています。インターネットネイティブ世代の先入観のない発想力、任された責任感によるコミットメント力は、新規事業の立ち上げに向けており、成長分野の先行者メリットとして大きく寄与します。また若い内から事業を任せ、経営者経験を積んだ人材は、サイバーエージェントの重要な資産となり、今後の企業成長の礎となります。現在連結子会社は49社。2004年からはサイバーエージェント事業(Jigyō)人材(Jinzai)育成プログラム「CAJJ」を開始し、子会社の経営管理の仕組みを構築しています。利益規模やサービス規模などにより子会社や事業をリーグ分けし、昇格や撤退基準を明確化。事業開始後、1年半以内に継続的な黒字転換ができない場合は撤退もしくは事業責任者の更迭など、厳しいルールも策定しています。現在、新卒入社で代表取締役として活躍している社員は20名。取締役として経営に携っている社員は42名になります。

(2013年10月1日時点)

PROOF

04

積極的な
子会社戦略

若手を抜擢 常にベンチャー企業 としての挑戦を続ける

株式会社Delight

広告メディア運営
2006年入社

株式会社AMoAd

アドネットワーク事業
2010年入社

株式会社CA Beat

ノンインセンティブ広告事業
2009年入社

株式会社グレンジ

ソーシャルゲーム開発
2007年入社



株式会社CAリワード

リワード広告事業
2003年入社

株式会社グリフォン

ソーシャルゲーム開発
2005年入社

株式会社CA Drive

アフィリエイト広告事業
2012年入社

株式会社CA Tech Kids

小学生向けIT教育
2010年入社

株式会社バシャオク

オークションサービス
2004年入社

株式会社シーイー・アドバンス

インターネット広告の運用
2006年入社

株式会社サイバーエージェント・クラウドファンディング

クラウドファンディング事業
2006年入社

株式会社シロク

サービスの企画・制作
2012年入社

株式会社7gogo

メディア運営
2013年入社

※連結子会社の代表取締役



株式会社アプリボット

ソーシャルゲーム開発
2010年入社

株式会社アメスタ

動画配信スタジオ運営
2006年入社

株式会社サムザップ

ソーシャルゲーム開発
2006年入社

株式会社App2go

広告の開発・販売
2004年入社

新卒入社の子会社取締役数

1年目:2名	2年目:6名	3年目:3名	4年目:4名	5年目:2名	6年目:1名
7年目:5名	8年目:9名	9年目:3名	10年目:3名	11年目以上:4名	

▶ **42**名

CyberAgentのVISION

21世紀を代表する会社を創る

当社は、21世紀を代表する産業ともいえるインターネットにおいて事業を展開しています。常に大きな成長をし続ける「ベンチャー企業」であり続けると同時に、消費者や生活者に大きな影響を与え、「サイバーエージェントのサービスを使って育ってきた」と言われるような、【21世紀を代表する会社を創る】ことをビジョンとしています。

CyberAgent Mission Statement

インターネットという成長産業から軸足はぶらさない。ただし連動する分野にはどんどん参入していく。スケールデメリットは徹底排除。「チーム・サイバーエージェント」の意識を忘れない。本音の対話なくして最高のチームなし。採用には全力をつくす。有能な社員が長期にわたって働き続けられる環境を実現。若手の台頭を喜ぶ組織で、年功序列は禁止。法令順守を徹底したモラルの高い会社に。ライブドア事件を忘れるな。ネガティブに考え、ポジティブに生む。自分の頭で考え、オリジナルを創り出す。世界に通用するインターネットサービスを開発し、グローバル企業になる。

Mission Statementはビジョンである【21世紀を代表する会社】というゴールを、社員が共に目指すための基本的なルールです。このルールを守り、社員ひとりひとりが主体的に動いて、大きなゴールを目指します。

トップメッセージ



**変化対応力を強みに、
スマートフォン企業に変貌**

代表取締役社長

藤田 晋

Susumu Fujita



先行投資を終え、収穫期を迎える

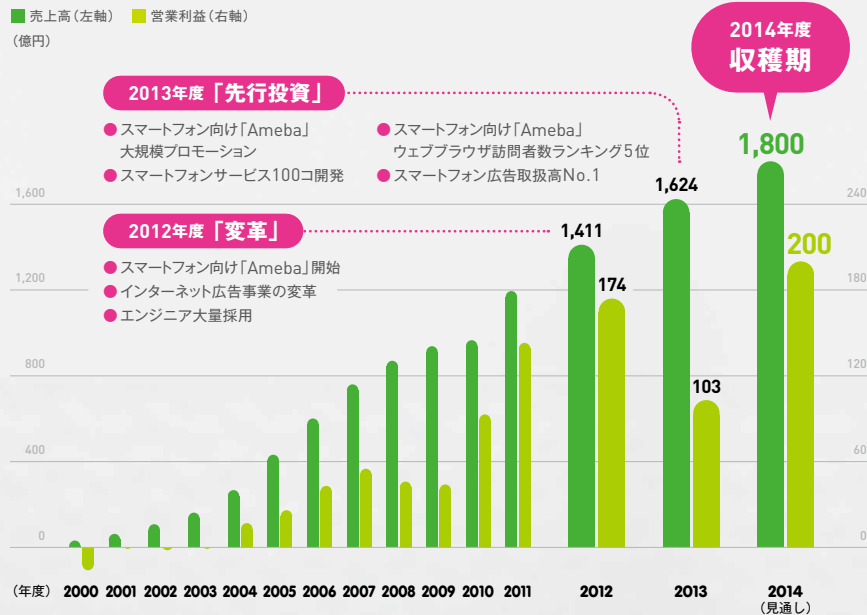
株主のみなさまには平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社は2011年より、スマートフォン企業へ転換すべく、企業努力を続けてまいりました。2013年9月期は、スマートフォン向けコミュニティ&ゲーム「Ameba」を本格始動し、大規模プロモーションを展開するなど、積極的な先行投資を行いました。その結果、連結売上高1,624億円、連結営業利益103億円という結果になりましたが、連結売上高におけるスマートフォン事業の売上高は、2011年の64億円から2年で915億円にまで拡大し、実質スマートフォン企業へ変貌を遂げることができたと自負しております。

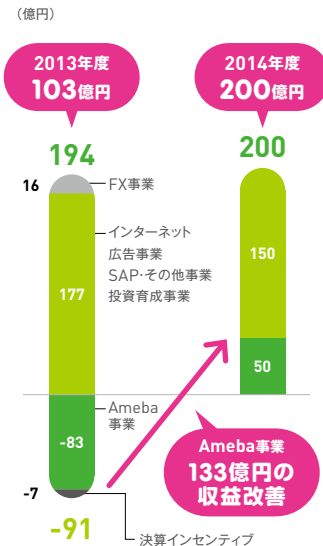
2013年のスマートフォン普及率(契約数)^{*1}は37%となり、2015年には普及率が54%と過半数を超える見通しとなるなど、スマートフォン市場の拡大が期待されています。普及にともない、インターネット広告市場^{*2}、ソーシャルゲーム市場^{*2}も急成長し、当社はその市場のリーディングカンパニーになるべく、事業拡大を続けております。インターネット広告事業においては、インターネット広告の取り扱いには国内No.1、中でもスマートフォン広告の取り扱いにおいてはシェア27%と競争を離し、ソーシャルゲームにおいても、「Ameba」の「ガールフレンド(仮)」や連結子会社が提供するネイティブゲーム「戦国炎舞」「三国志パズル大戦」などの

2014年9月期の業績見通しは、連結売上高1,800億円(前期比11%増)、 連結営業利益 200億円(前期比94%増)

連結売上高・営業利益の推移



連結営業利益の内訳



ヒットに恵まれ、市場の潮流を捉えられたと確信しております。

スマートフォン向けコミュニティ&ゲーム「Ameba」は、土台作りが完了し、2014年9月期においては、収穫期を迎えようとしております。前期比133億円の収益改善による営業利益50億円を目指し、引き続きサービスの拡充や運用・改善に取り組んでまいります。

当社はインターネットを軸に事業展開し、この新しい産業で社会や生活者の方に大きく影響を与えられるような「21世紀を代表する会社を創る」ことをビジョンとし、常に大きな成長を続けるベンチャー企業であり続けることを掲げています。みなさまにとって使いやすい、最適なサービスを提供すると共に、コンプライアンスを

重視し、みなさまから支持していただけるような企業を目指してまいりますので、今後とも一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年11月
代表取締役社長

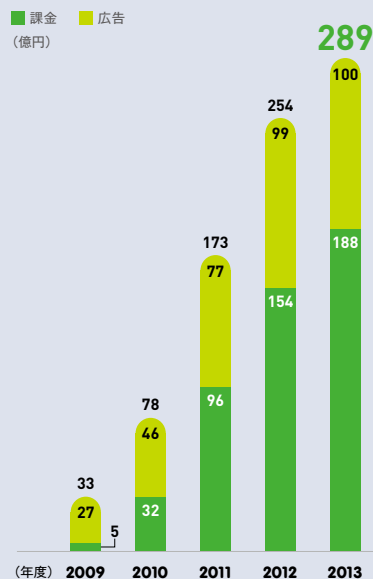
藤田晋

※1 出典:MM総研(2013年10月時点)

※2 P36に掲載

Amebaを中心とした 4つのビジネスモデルで構成

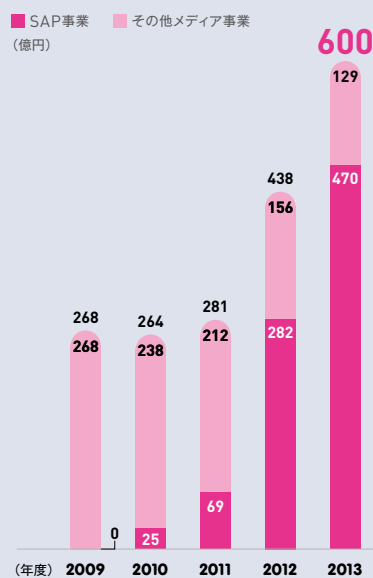
Ameba事業売上高



Ameba事業

サイバーエージェントの注力事業。2004年にブログサービスからスタートし、現在はスマートフォン向けコミュニティ&ゲームのサービスを中心に展開。スマートフォンの会員数は1,000万人以上の規模に成長しています。

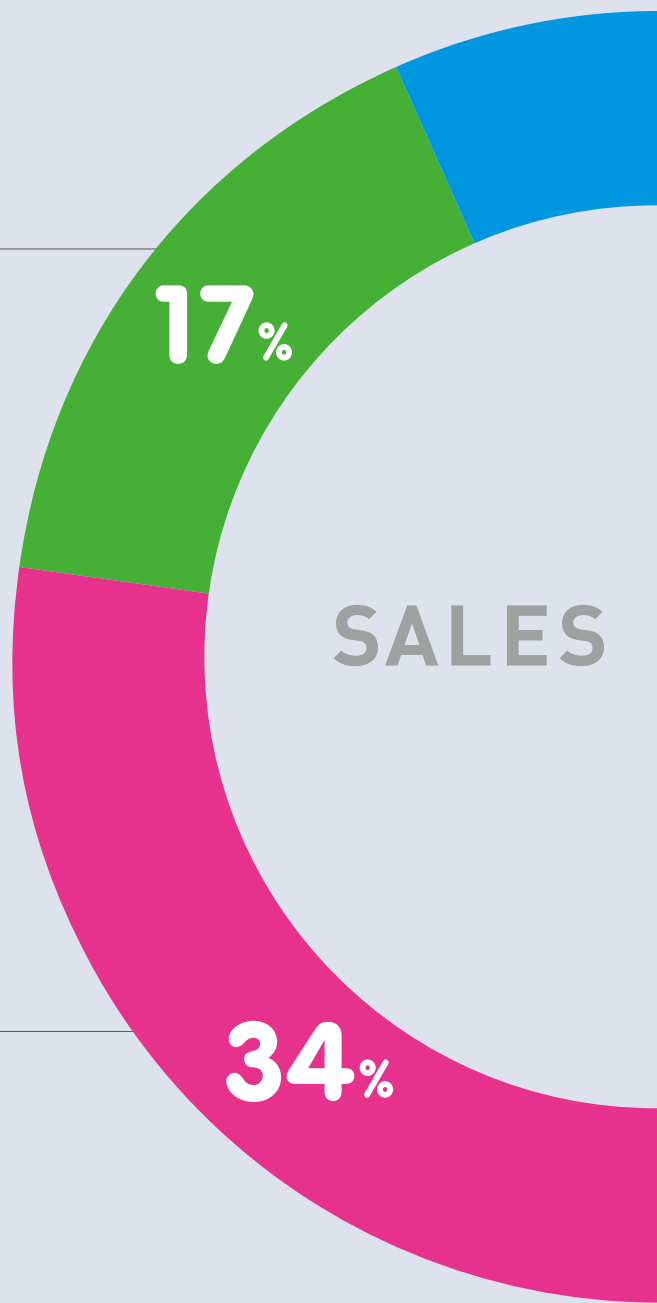
SAP・その他メディア事業売上高



SAP事業

スマートフォン向けネイティブゲームや、「Ameba」、「Mobage」といったプラットフォーム向けのゲームを開発。ランキング上位のゲームを多数提供し、国内トップクラスの規模を誇ります。

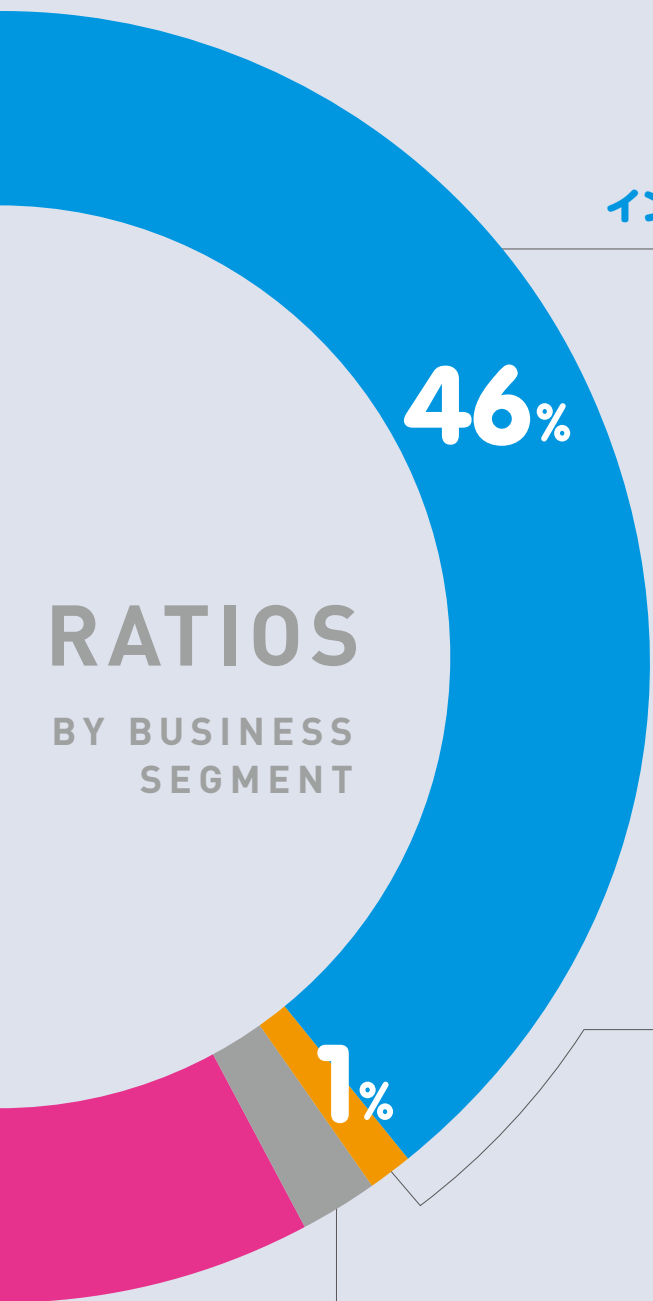
※ 連結外となった株式会社ネットプライズドットコム、株式会社VOYAGE GROUPは含まず



SALES

RATIOS

BY BUSINESS SEGMENT

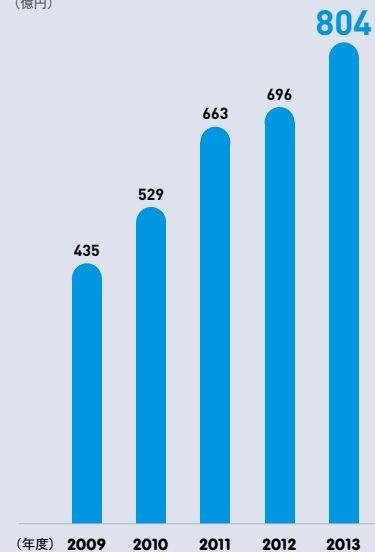


インターネット広告事業

インターネットに特化した広告代理店事業。スマートフォン広告の販売を強みとし、インターネット広告代理事業のシェア、収益性、共に国内No.1の実績です。

インターネット広告事業売上高

(億円)

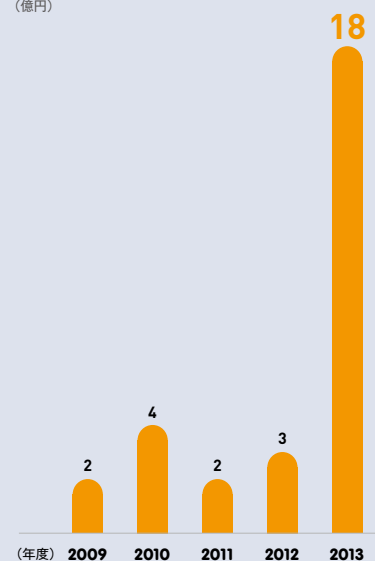


投資育成事業

コーポレートベンチャーキャピタル事業。インターネット事業会社を中心に投資。IPO市場が活性化してきた今、再強化中。

投資育成事業売上高

(億円)



FX事業 **2%**

※FX事業は、2013年9月期第2四半期にヤフー株式会社に事業譲渡

Ameba

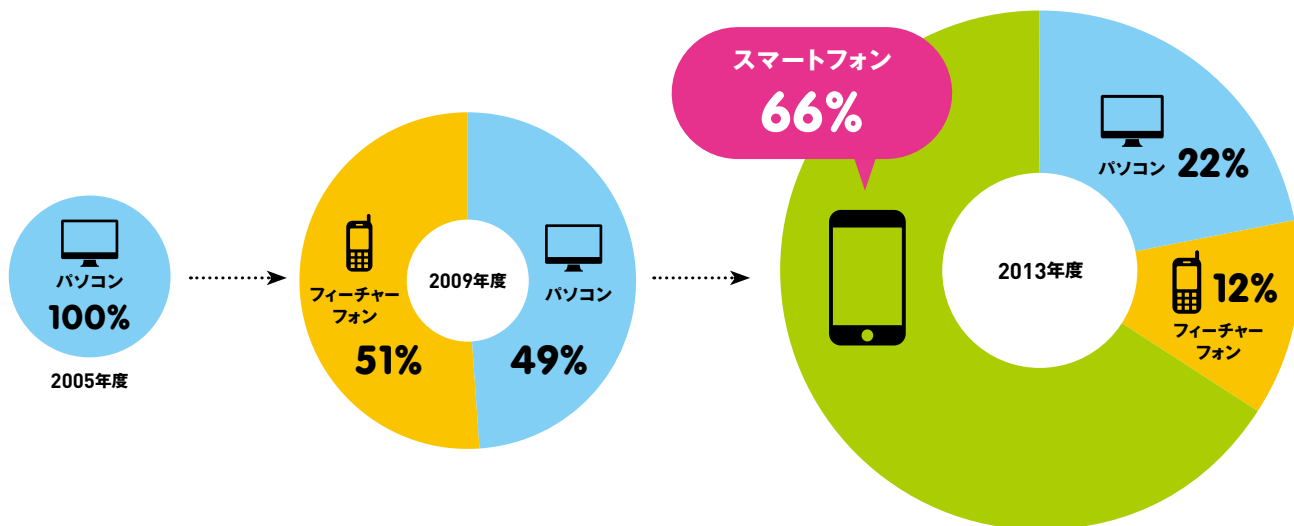
Ameba事業

2004年9月にブログサービスとして立ち上げた「Ameba」は、インターネットユーザーの利用動向に合わせ、常に進化を続けながら、多様なコミュニケーションサービスを提供しています。ブログサービスを中心としていた2008年頃までは、大半が広告による収入でしたが、2009年よりアバターコミュニティサービス「アミーバビグ」を開始し、課金による収入の割合が増加。2012年からはスマートフォン向け「Ameba」を開始。2013年度を先行投資時期と位置づけ、

一気にスマートフォンへのシフトを図った結果、PV数の66%、売上高の63%をスマートフォン事業で占め、本格的な成長フェーズに入るための基盤が整いました。2014年9月期は、広告商品の多様化、スマートフォン向け新ゲームの拡充により、売上高を伸ばし収穫期へと突入してまいります。

PV数のデバイス別構成比

2013年9月末には、スマートフォンからのPV数が全体の66%を構成し、スマートフォンサービスへの転換を遂げました



スマートフォン売上高

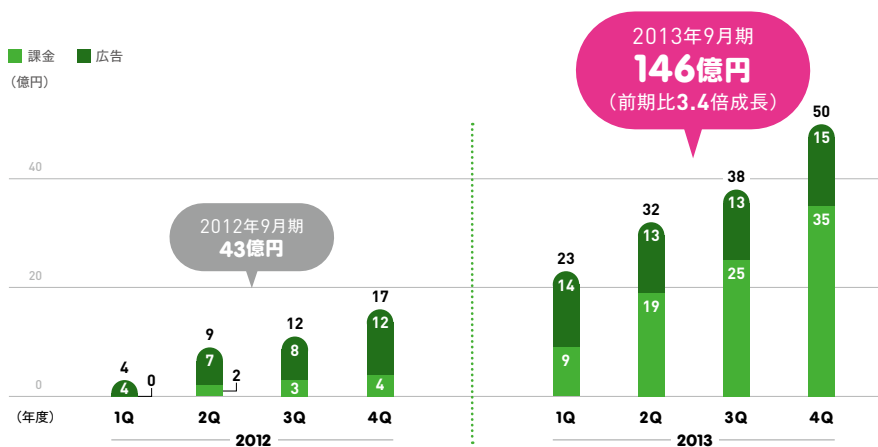
Ameba事業の売上高は、広告収入と課金収入で構成

広告収入

「Ameba」が無料で提供しているブログやコミュニティサービスに広告掲載をしています。広告枠の掲載料がAmeba事業の広告収入となります。

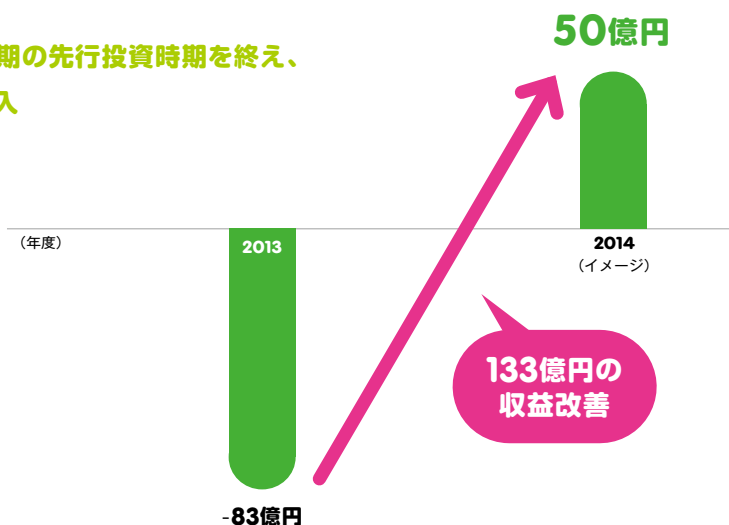
課金収入

「Ameba」では、ゲームを無料で提供していますが、一部有料アイテムも販売しています。「Ameba」が発行する仮想通貨を販売し、ユーザーが利用した金額がAmeba事業の課金収入となります。



Ameba事業は、2013年9月期に83億円の赤字額を計上しましたが、2014年9月期は、営業利益50億円を目指しています。売上高を四半期ごとに10%成長させ、固定費を増やさず、広告宣伝費を適正な水準にすることで、実現してまいります。

営業利益

2013年9月期の先行投資時期を終え、
収穫期へ突入

Community



What is Ameba?

スマートフォン向け 「Ameba」

スマートフォン向け「Ameba」は、2012年8月にオープンしたブラウザプラットフォームです。会員数は1,000万人を超え、国内のスマートフォン訪問者ランキングでは、No.5に位置づけるなど、急拡大を続けています。全てのサービスをブラウザで提供しているため、「Google」や「Yahoo!」などの検索エンジンや、「Facebook」などの他社サービスからも誘導され、会員登録しなくても利用できるのが大きな特徴です。ブログや「アミーバビグ」といった従来のサービスもこのプラットフォーム上で提供される

ほか、女性向け掲示板「GIRL'S TALK」やペット写真共有コミュニティ「バシャっとmyペット」など、40種類以上のコミュニティサービスを保有。これらの無料で提供しているブログやコミュニティサービスで集客したユーザーにゲームなどの有料サービスを楽しんでもらい、課金収入に繋げています。ゲームは、他社にもオープン化しており、2013年9月末時点では、内製で35タイトル、他社開発分を含めると総計77タイトルものゲームを提供しています。



Game

Internet Advertising

インターネット 広告事業

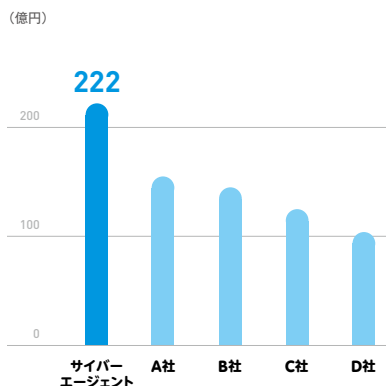
サイバーエージェントは、売上高、営業利益率、共に国内No.1のインターネット広告代理店です。1998年の創業来、広告主向けにインターネットプロモーションを提供するパイオニアとして、事業拡大を続けています。成長を続ける

インターネット広告の中でも、スマートフォン向けの広告市場が急速に拡大し、売上高に占めるスマートフォン広告の割合は39%、市場シェアは27%となっております。

売上高・営業利益率

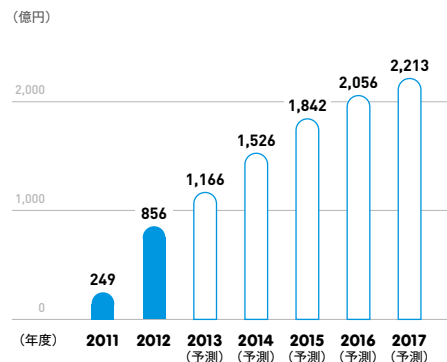


インターネット広告売上高競合比較

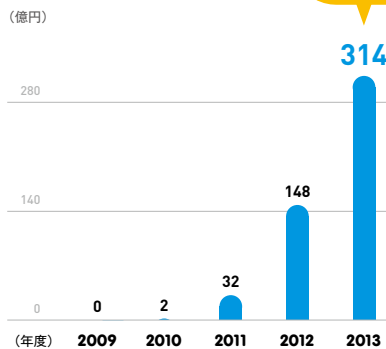


※ インターネット広告売上高競合比較は、各社の2013年7~9月の決算短信や決算説明会資料から算出

スマートフォン広告市場



スマートフォン広告売上高



出典：シード・プランニング(2013年3月時点)
Copyright©CyberZ, Inc. All Rights Reserved.

強化分野:アドテクノロジー

インターネット広告は、ターゲティングや広告効果の測定が可能なため、アドテクノロジーが注目されています。当社もアドテクノロジー分野を強化すべく、約200名のエンジニアを集結させ、子会社を横断した開発組織として「アドテクスタジオ」を設立。アドテクノロジーにかかわるエンジニアを組織化することで開発効率を上げ、技術力を強化し、競争優位性を向上させていきます。



対談:スマートフォンならではの広告企画

あの花 Smile Check-in

スマートフォン広告の新しい形を誕生秘話から効果に至るまでお伝えすべく、西武鉄道株式会社 新規旅客創造担当 課長補佐 中山 寛氏にご協力いただき、株式会社サイバーエージェント 営業担当 北本 充と対談いただきました。

企画の
紹介

「スマホ×アニメ×街」をテーマにした O2O*キャンペーン「あの花 Smile Check-in」

このキャンペーンは、「大人の夏の思い出づくり」をコンセプトに、株式会社サイバーエージェントが西武鉄道株式会社へ提案したスマートフォン広告企画。「劇場版 あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない。」(通称:あの花)のキービジュアルのモデルでもある旧秩父橋下をはじめ、「あの花」の舞台設定のモデルとなったスポットを巡りながら、秩父の街の魅力をリアルな体験を通して伝達。西武鉄道と乗客者との「思い出に残る接点づくり」を図りました。従来のスタンプラリーではなく、スマートフォンで各所にチェックインすることで、「西武鉄道×あの花」の描き下ろしイラストを使用したオリジナル壁紙をプレゼントするほか、「あの花」限定グッズが抽選で当たるキャンペーンを展開。O2Oを活用したコミュニケーションプランニングにより、西武線秩父市の地域活性化を目指しました。

*「O2O」…オンライン・トウ・オフラインの略。インターネット上のつながりをきっかけに、リアル(現実)の世界へ送客・流入させる手法。



(C) ANOHANA PROJECT

TVアニメ「あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない。」とは

2011年に初回放送されたTVアニメーション、通称「あの花」。「幼馴染の死」という過去を抱えた若者たちの淡い恋や罪の意識、絆や成長といったドラマ性を重視したテーマと丁寧な演出が話題を呼んだ。舞台設定のモデルとなった埼玉県秩父市の実在する建物、風景などが多く登場するのも特徴。2011年度文化庁メディア芸術祭審査委員会推薦作品アニメーション部門/長編に選出。2012年、この作品の功績により、長井監督が芸術選奨 新人賞メディア芸術部門を受賞している。



クライアント

西武鉄道株式会社
鉄道本部 運輸部 スマイル&スマイル室
新規旅客創造担当 課長補佐

中山 寛氏

企画誕生の背景

中山 私の担当は新規旅客誘致で、沿線外からの新規旅客の獲得と、定期外利用区間の利用促進を図ることが役目です。西武線の沿線観光地には、神社や仏閣や自然資源が多いため、比較的年齢層の高い乗降客が多いのが特徴でした。そのため、20代、30代の若年層を獲得していくことが課題でしたし、鉄道事業者として秩父や川越といった主要観光地の活性化に貢献することも考慮していま

した。若年層の乗降客を増やし、継続的に来訪する様な新しいブームを作り、現状を打破する施策が必要だと考えていました。

北本 最近では、スマートフォンが普及したことで、実際に行かずともその場所の魅力や楽しさを知ることが出来るので、若年層の獲得は秩父に限らず色々な街の課題ですよ。今回、逆にそのスマートフォンでしかできないリアルな体験を創り、課題解決を目指しました。

中山 スマートフォンをメインデバイスとした施策は、当社としては今回が初めてです。

鉄道会社の宣伝は、電車の中吊り広告や駅のポスターなど「静的」なメディアが中心ですが、最近では個人が持つスマートフォンそのものが有効な情報リーチ手段となっており、またスマートフォンの持つ「即時性」がユーザーの行動をタイムリーに駆り立てるきっかけとなっています。西武線では今年3月には全92駅中91駅にWi-Fi網を設置したこともあり、新しいお客様を獲得するにはスマートフォンを活用した施策が適していると考えました。

*インタビュー形式のため、中山氏の敬称を略させていただきます。

サイバーエージェントを 選んだポイント

中山 まず、情報をターゲット層に着実にリーチさせ、拡散して行きたいという思いがありました。そんな中、サイバーエージェントの提案は共感する内容が多く、私の思いとも



営業担当
株式会社サイバーエージェント
インターネット広告事業本部
チーフアカウントプランナー

北本 充

一致する部分が多かったです。それに、非常に熱心でした。今回の企画は、オーダーから採用の決定まで一週間でしたが、非常に精度が高く、しかも複数案いただき、他社にはない根性を感じましたし、この“スピード感”がご評価されている由縁だと実感しました。また、みなが持つスマートフォンメディアでの集客が見込め、実現性があるプランだとも思い、採用させていただきました。

特に、若年層の獲得には、ターゲット層に支持されるコンテンツが必要。そこで、秩父

が舞台のアニメを活かすといった、課題解決に向けての効果的な提案をもらえたのも良かったです。「スマートフォンが、ユーザーと街をつなぐ…」といったコンセプトも斬新でしたね。

北本 提案は、色々な切り口をプランナーと考えました。西武線には魅力的な街が多いのですが、行く目的が見当たらないと心理的な距離が生まれがちです。それを埋めるためには、ただ派手な事をするだけではだめで、その街を自分事化させ、身近な存在にすることが重要でした。

中山 確かに、実際に訪問頻度が少ないと生活圏との距離を感じるようで、その感覚を何とかして埋めたかったですね。訪問する理由、電車に乗る理由を作る…北本さんが何度も口にしていましたよね。ユーザーが馴染んでいるコンテンツを使って、西武線に乗る理由を作る、という考え方はしっくりきました。若年層はスマートフォンを介した情報に瞬間的に反応していますので、スマートフォンを活用するなら影響力のあるコンテンツが良いと感じていました。

北本 はい、若年層に支持されているコンテンツの活用は不可欠だと思っていました。そんな時に「あの花」と出会いました。「あの花」のファンは、年間を通して既にアニメーションの舞台である秩父の地を多く訪れていますし、「アニメツーリズム」というアニメの舞台に実際に訪れるトレンドも存在しています。そのトレンドとスマートフォンを、ターゲットを動かすトリガーとして活用したいと思いました。「あの花」は、幼馴染み6人が再会して友情を再確認するアニメーションで、興行収入も10億円を突破。アニメーションの枠を超え、大ヒットしました。子供時代にスマートフォンもインターネットもなかった方々が、「あの花」と同様に友達とのつながりを再確認してもらうこともひとつの目的でした。デジタル広告をきっかけにリアルに人を動かすという取り組みは、不確定要素が多く、他社でも成功

事例が少ないため、実際の効果が予測できない部分がありましたが、中山様に一緒に実現化させると信じていただけたことが嬉しかったです。

企画の効果

中山 企画当初、目的地（西武秩父駅）への降車人員を15,000人に設定しました。初動の段階では、スマートフォンを利用した宣伝活動で効果が期待できるか不安な部分もありましたが、SNSをはじめとした各種デジタルツールをフル活用。その結果、当初掲げていた目標（15,000人降車）を達成できました。

また、秩父で普段見かけない年齢層が、「あの花」にまつわる横道を歩く姿を見たときに、街が盛り上がっていると感じましたし、地元の方々から反響の声も数多くありました。数値で現れただけでなく、実際に見て、地元からのレピュテーションを耳にしたことで、改めて効果を実感できました。また、テレビにも取り上げられ、106コの記事にもなり、広告費換算でも期待以上の効果がありました。秩父の経済貢献もあったと思います。

今後、サイバーエージェントに 期待すること

中山 サイバーエージェントならではの柔軟な感性での企画立案に期待しています。“ネットメディアパートナー”としてのリレーションに大いに期待していますし、新企画でもムーブメントを起こし、送客につながる発信ができればと思います。「Ameba」など、サイバーエージェントの自社メディアを活用した企画も楽しみです。

また、当社のブランドイメージ向上も重要ですので、送客だけでなくメディア戦略も一緒に作っていきたいですね。実現するための戦略やノウハウ、知恵をお借りして今後も協力してもらいたいと思っています。

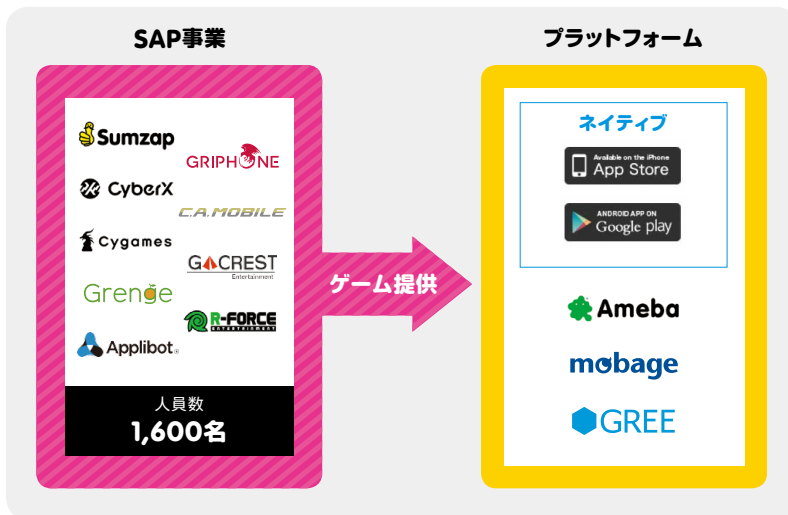
Social Game

SAP事業

2008年からSAP(Social Application Provider)事業に参入し、連結子会社9社を通して、App Store、Google Playのスマー

トフォン向けネイティブゲームや、「Ameba」、「Mobage」といったプラットフォームにゲームを開発。SAP事業に所属する人員数は1,491名^{*}。2013年9月末時点で39タイトルのゲームを提供しています。2013年9月期の年間売上高は470億円となり、国内トップクラスの規模を誇るようになりました。

^{*}SAP事業は、ソーシャルゲームを開発している有期雇用の比率が67%と高く、ヒットゲームの有無により事業のボラティリティがあった場合でもコントロール可能な体制を実現しています。



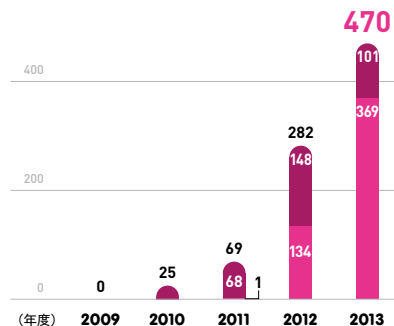
スマートフォン向け ネイティブゲームの売上高

日本のスマートフォンの普及率が2013年3月時点で38%^{*1}の中、スマートフォンからのゲーム売上高が全体の85%^{*2}と先行して高く、スマートフォンならではのゲーム開発に注力しています。中でも、スマートフォン向けネイティブゲームの開発を強化しており、2013年度は、ネイティブゲームからの売上高が前年比4倍の157億円となり、SAP事業の33%を占めるほどに急成長しました。

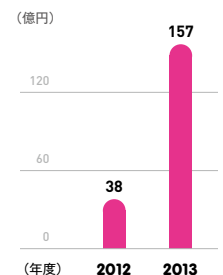
^{*}1 出典：総務省「2013年版 情報通信白書」
^{*}2 2013年9月期第4四半期時点

売上高

■ スマートフォン ■ パソコン、フィーチャーフォン
(億円)



スマートフォン向け ネイティブゲーム売上高



スマートフォン向け ネイティブゲームのヒットタイトル

2012年5月から28週連続、全米No.1の快挙を遂げた「Rage of Bahamut」を皮切りに、「Legend of the Cryptids」「ギャングロード」「戦国炎舞」など、サイバーエージェントグループにて数々のヒット作を生み出しています。

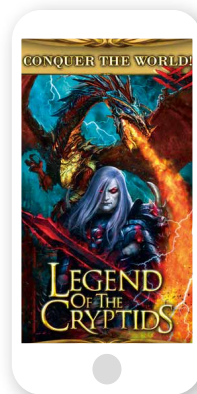


戦国炎舞

3位 国内App Store
売上ランキング
(2013年11月時点)

ギャングロード

1位 国内App Store
売上ランキング
(2012年12月時点)



Legend of the Cryptids

2位 米国App Store
売上ランキング
(2012年9月時点)



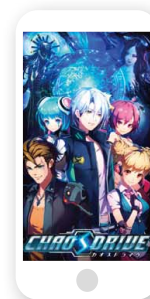
Rage of Bahamut

1位 米国Google Play
売上ランキング
(2012年11月時点)
1位 米国App Store
売上ランキング
(2012年6月時点)



三国志パズル大戦

5位 国内Google Play
売上ランキング
(2013年11月時点)



カオスドライブ

2013年8月提供開始

UPCOMING

SAP事業では、2014年3月までに**27タイトル**のゲームリリースを予定しています。

その内、**20タイトルがネイティブゲーム**。国内市場を中心に、ヒットを狙います。

「Rage of Bahamut」「三国志パズル大戦」などの実績がある

連結子会社株式会社Cygamesは、現在株式会社スクウェア・エニックス社提供の

「**ドラゴンクエスト モンスターズ スーパーライト**」を開発中!

2008年にSAP事業に参入した株式会社サイバーエージェント。今では国内最大規模のSAPに成長し、急拡大する市場の中で数々のヒットを生み出しています。特に「Legend of the Cryptids」は2012年5月に米国をはじめとする海外市場で提供を開始し、米国App Storeのゲームカテゴリで1位を獲得。

今回は、この「Legend of the Cryptids」を開発した連結子会社株式会社アプリボットの設立メンバーで、戦略中枢を担う浮田とクリエイティブ領域で指揮を執る竹田に話を聞きました。



2010年に、当時25歳の新卒入社3名を取締役としてスマートフォン向けネイティブゲームを開発する会社として設立。2013年9月期には、売上高65億円、営業利益2.6億円の規模にまで拡大。

MAKING MEGA HITS !!

世界に挑むゲームクリエイター

Social Game Business



株式会社アプリボット
取締役

浮田 光樹

(2011年新卒入社)



株式会社アプリボット
取締役CCO

竹田 彰吾

(2010年新卒入社)

>>> 実践経験の少ない新卒入社3名が取締役という体制で、なぜ世界的大ヒット作を生み出すことができたのか。

世界標準の クリエイティブを追求

竹田 「世界中のユーザーに使ってもらえるサービスを作ろう」というアプリボットのビジョンのもと、日本のみならず世界各国で活躍しているトップクリエイターと契約して制作できたことが勝因です。同じカードゲームでも、国や地域によって好まれる絵柄はまったく異なります。日本では漫画やアニメなど平面的なものが主流ですが、海外だと色彩や空間を立体的に表現する文

化が根付いている。世界に向けたゲームを作るに当たり、海外で支持されているさまざまなクリエイティブをベンチマークし、ハイクオリティなビジュアルを実現させる必要がありました。

行動力とスピードが成功のカギ

浮田 運用面では、マーケティングの数字を見てアクションを淡々と実行し続けることが重要でした。いけると思ってからの粘り強さとスピード感。代表のト部は、自らアメリカに飛んでアプリボットアメリカを立ち上げ、現地のマーケティングを円滑にしました。こうした徹底的にやり切る行動力、スピードも成功要因の一つだと思います。

>>> 設立2年で各国のApp Storeの1位を獲得した彼らだが、ノウハウの基盤は日本にあり、国内でも「ギャングロード」などヒット作を生み出す。日本でも海外でもヒットを生む秘訣は何か。

ユーザー目線を徹底する

竹田 カードゲームではカード自体のクオリティが要求される。ゲーム開発の経験が無かった僕らは、流行やユーザーに受け入れられるものを徹底的に研究しました。中途半端では身につかないので、人気がある漫画やイラストを毎日見続けて、この人の絵柄ならいけるという感覚を養いました。今思うと実力が無かったからこそ、そういうマーケティングができたし、流行

を素直に受け止め、ユーザーニーズの変化に柔軟に対応できたと思います。

浮田 実は、僕らが自己満足のために作りたい絵柄やゲームはあまりないです。ユーザーにとっての最良を考え、ユーザー目線のマーケティングや分析を徹底的にやり切ります。ユーザーにとっての良い絵柄は、分析すれば見えてくるし、そこに収益もついてくる。これは、日本も海外も共通しています。

>>> 今回インタビューした2人の話からも彼らのビジョンは明確。経営陣が共通意識を持ち、お互いの役割を明確にさせて目標に向かっていくことが彼らの話の節々からうかがえる。

「世界を震撼させる」会社に

浮田 設立当初から、海外のスマートフォン市場でも勝負し、「世界を震撼させる」ことをしようと取締役3人で話していました。

僕ら3人は全くタイプが違い、お互いのテリトリーがはっきりしている。そこが会社として成長した理由の一つだと思います。ト部は戦略家で、物事の本質を見抜く力がずば抜けている。竹田は自然体で完全に右脳派、しかも人間力が優れている。例えば、部下のほとんどが年上で、僕やト部が指示するとうまくいかないときも、竹田が指示するとスムーズに進む。言葉よりも雰囲気や納得させるタイプです。

竹田 僕から見ると、ト部も浮田もものすごく頭が切れる。特に浮田は、戦略眼を持ちつつ、マネジメントができる。並列で情報を処理する能力はト部にもない力です。この二人の能力があるからこそ、僕はモノづくりに専念できます。

サイバーエージェントグループのシナジー効果

浮田 サイバーエージェントグループ内の協力関係も良好で、シナジー効果があります。同じSAP事業を営む(株)サムザップ、(株)CyberX、(株)グレンジ、(株)CygamesなどSAP会社からのノウハウ共有や教わる部分が大きく、先輩達の助けがあったからこそ今があります。

>>> 最後に、今まで培ったノウハウを活かした今後の展望を聞いた。

日本の技術力を武器に、世界に通用するメガヒットを生み出す

浮田 今は国内向けゲームを5本程作っていて、海外展開を含めるとそれ以上です。僕らの強みであるカードゲームを随時投入して収益基盤を強固にし、カードバトル以外のゲームも新たに攻めていきます。男女問わないマルチなモノで、「バズル&ドラゴンズ」のようなメガヒットを生み出したい。日本の技術力を活かし、国内でヒットしたものを海外展開させていくつもりです。

竹田 「最高のモノを最速で出す。」それを追求したい。

将来、自分達が海外へ旅行したときに、隣の席で自分たちのサービスを使っている人々を見たいですね。そのためにも、世界中でメガヒットするサービスを作っていきたいと思っています。

Investment Development

投資育成事業

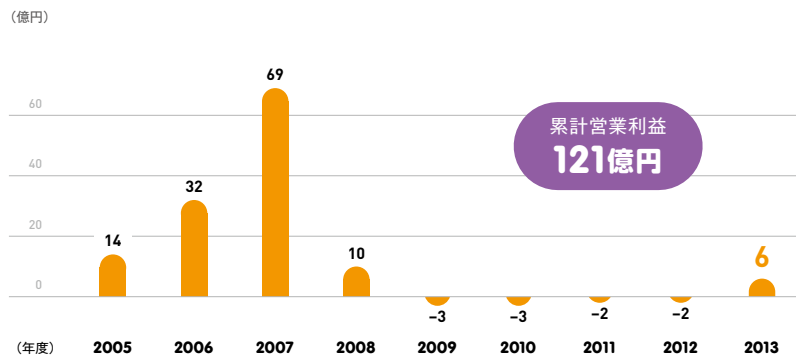
日本における2013年新規株式公開(IPO)の件数は、前年比45%増の70件と想定されており、IPO市場が活性化しています。そうした成長企業を支援する機運の高まりの中、当社の投資育成事業も改めて強化してまいります。現在、投資育成事業は、株式会社サイバーエージェントの投資事業本部と連結子会社株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズで行っており、インターネット銘柄を中心に投

資先を開拓。投資事業本部がミドル・レイターステージの経営者投資を主とする一方、株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズは国内外のスタートアップ企業へ投資。アジアに8拠点のほか、サンフランシスコにも拠点を構えております。

投資育成事業は、2004年9月期より事業展開をはじめ、2006年9月に上場した株式会社ミクシィ(証券コード2121)や2006年2月に上場した株式会社ドリコム(証券コード3793)などの実績をおさめ、累計営業利益は、121億円を超えています。

2013年10月は、Yコンピネーター出身のモバイルアプリ特化型ダイナミックリターゲティング広告会社 URX, Inc.や、無料ネットショップサービス運営のBASE株式会社などに投資。2013年9月末時点では、投資社数110社、営業投資有価証券残高56億円の規模になっております。引き続き、インターネット業界で幅広くビジネスを展開する当社の経験を活かし、投資企業の価値の顕在化に努めてまいります。

営業利益



過去のIPO実績



社会的な取り組み



小学生向けIT教育 「株式会社CA Tech Kids」

IT産業の国際競争力や雇用の創出の観点から、日本で優れたプログラミング人材を若いうちから育てることは社会的意義の大きいことだと考え、連結子会社 株式会社CA Tech Kidsにおいて、定期的な小学生向けプログラミング講座を開催しています。iPhoneアプリ開発や2Dゲーム開発を通じてプログラミングを学ぶだけでなく、子供の想像力を育むような講座を実施。将来的に優秀なプログラマーの育成・輩出を目指しております。

育児中の女性支援 「ママ向けクラウドソーシング」

「Ameba」のサービスを通じ、子供を持つ母親向けのサービスを展開しています。2013年9月には、地域や子どもの月齢で繋がるママ限定ブログコミュニティ「Amebaママブロ」を提供開始。今後は、育児中の女性を対象としたクラウドソーシングサービスを実施予定。自宅で育児をしながらインターネット経由で仕事を受託できる仕組みやサービスを提供することで、母親が仕事をする機会を創出し、仕事と育児の両立の支援を目指してまいります。



役員紹介「CA8」

CA8

8名で構成されるボードメンバー。

変わりゆくインターネット産業の中で、2年ごとに1~3名の取締役を入れ替え、事業戦略に合わせた役員構成としています。

常務取締役

中山 豪

Go Nakayama

1999年入社。メディア事業統括、経営本部長を経て、2004年本社機能管轄の取締役に就任。CAJJ制度などオリジナルな経営手法を考案。2006年常務取締役に就任し、連結子会社49社を取りまとめ、経営管理やIRに従事。

所有株式数：1,237株



本社機能 全般

取締役副社長

日高 裕介

Yusuke Hidaka

1998年、藤田と二人三脚で、当社を設立。コマース事業やメディア事業に従事後、2009年にSAP事業を立ち上げ、サイバーエージェントグループのSAP事業を業界最大手の規模にまで成長させる。2010年に取締役から取締役副社長に就任。

所有株式数：6,341株



ソーシャルゲーム事業 担当



取締役

曾山 哲人

Tetsuhito Soyama

1999年入社。インターネット広告事業本部統括を経て、2005年に人事本部長就任。新しい人事制度を導入し、社内活性化に努める。2008年取締役に就任。4年連続「働きがいのある会社」ベスト10に入賞。著書に「サイバーエージェント流 成長するしかけ」「最強のNo.2」など。

所有株式数：481株



人事 担当

常務取締役

岡本 保朗

Yasuo Okamoto

2000年、新入社員一期生として入社。SEM事業子会社の代表取締役、インターネット広告事業本部 統括本部長を経て、2008年に取締役に就任。国内No.1のインターネット広告代理店としてのポジションを築く。2010年常務取締役に就任。

所有株式数：144株



インターネット広告 全般

※所有株式数は、2013年9月末現在

代表取締役社長

藤田 晋

Susumu Fujita

大学卒業後、1997年株式会社インテリジェンス入社。1998年同社を退社し、当社を設立。2000年、当時市場最年少26歳で東証マザーズに上場。現在、新経済連盟の理事としても活動中。著書に『渋谷ではたらく社長の告白』『藤田晋の仕事学』『起業家』など。

所有株式数：150,972株



代表取締役社長

取締役

小池 政秀

Masahide Koike

2001年入社。メディア事業営業統括を経て、Ameba事業ゼネラルマネージャーとして「Ameba」の立ち上げに従事。2012年、Ameba事業管轄の取締役に就任。スマートフォン向け「Ameba」の収益化に向けて邁進中。

所有株式数：31株



Ameba事業 担当

取締役

内藤 貴仁

Takahito Naito

2001年入社。インターネット広告事業本部統括を経て、2010年取締役就任。2012年、スマートフォン向けアドネットワーク事業の子会社として株式会社AMoAdの設立に従事。現在、インターネット広告におけるアドテクノロジー分野の強化に注力。

所有株式数：60株



アドテクノロジー事業 担当

取締役

山内 隆裕

Takahiro Yamauchi

2006年入社。2009年スマートフォン専業広告代理店 株式会社サイバーZを設立。代表取締役に就任。スマートフォン広告における営業実績を評価され、2012年取締役に就任。グループ全体のスマートフォン広告の拡販に従事。

所有株式数：1株



スマートフォン広告事業 担当

Interview

中長期的な 発展のために

地に足の着いた健全経営の
サポートに注力していきます。

塩月 燈子

Toko Shiotsuki



Q

現在、注力して取り組んでいる
監査課題を教えてください。

重点監査項目については、リスク状況に応じて柔軟に決定するようにしています。ここ数年で、当社は広告事業からメディア事業に大きくシフトし、中でもAmeba事業の重要性が高まっていますので、監査に際してもAmeba事業には特に注力して取り組んでいます。具体的には、現場の責任者に直接ヒアリングを行い、セキュリティ対策やカスタマーサポート体制の適正性をチェックしたり、課金システムの統制状況、法令や業界団体のルールへの適合性についても適宜確認を行っております。

Q

常勤監査役から見て
サイバーエージェントは
どのような会社ですか。

上場直後の2000年に常勤監査役に就任以来13年の間、当社は事業規模も従業員数も拡大を続け、管理体制については当初とは比較にならないほど強固なものになっていますが、今でも経営陣と社員との距離が近く、ベンチャー企業らしい風通しの良い社風は変わっていないと感じます。また、CA8という制度は本当に画期的で、経営陣は常に緊張感をもって経営にあたっていますし、ITバブル崩壊やライブドア事件などさまざまな困難を

乗り越えてきた彼らは、健全な組織運営の大切さを身をもって理解していると思います。そうした経営陣の姿勢は日々発信しているブログなどにもあらわれているのではないのでしょうか。

Q

常勤監査役として
工夫していることはありますか。

日常の監査で一番大切なことは情報収集だと考えています。常勤役員会などの重要な会議に出席するほか、稟議や帳簿、契約書といった重要文書をオンラインで常時閲覧できるようにし、他にも社内連絡に利用されているメーリングリストに参加するなどして、積極的に情報収集を

行っています。また、公認会計士第二次試験合格者で会計は専門分野ですので、特殊な取引の会計処理、連結範囲の決定、固定資産の評価、売上・売上原価の認識の適正性や、会計システムの整備・運用状況の確認など、会計監査には力を入れております。

日々の業務の中で会社のメンバーとは良い信頼関係を築けていますが、他方で、監査という職務の性質上、経営陣とは適度な緊張感を保つように意識しています。社外監査役とは、監査役会の席にとどまらず日頃から情報共有と意見交換を行っておりまして、ときには厳しいご指摘をいただくこともあります。とても良好な関係を築けていると思います。



常勤監査役としての 今後の意気込みをお願いします。

監査役という仕事は、会社が不健全な方向に向かい始めたときに、それを食い止めるための最後の砦だと考えています。生き馬の目を抜くインターネット業界の中で、常に変化し、成長を続ける当社ではありますが、中長期的な発展のためには、地に足の着いた健全な経営が不可欠です。今後とも、株主の方々からの委任を受けた監査役という立場で、「21世紀を代表する会社を創る」という会社のビジョンに向けて邁進する当社をサポートし、より充実したガバナンス体制の構築に取り組んでいきたいと考えております。

監査役一覧



常勤監査役

塩月 燈子

Toko Shiotsuki

1996年 4月 日本航空株式会社入社
1999年10月 公認会計士第二次試験合格
2000年 7月 当社監査役就任(現任)



監査役

堀内 雅生

Masao Horiuchi

1992年 4月 日本インベストメント・ファイナンス株式会社
(現 大和企業投資株式会社)入社
1995年 4月 株式会社インテリジェンス入社
1998年 3月 当社監査役就任(現任)
2009年 4月 株式会社USEN
社長室内部統制担当部長就任
2010年12月 株式会社U-NEXT
取締役管理本部長就任(現任)



監査役 **独立役員**

沼田 功

Isao Numata

1988年 4月 大和証券株式会社入社
2000年 7月 ファイブアイズ・ネットワークス株式会社代表取締役就任(現任)
2000年12月 当社監査役就任(現任)
2009年12月 SBL株式会社代表取締役(現任)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループはインターネットを軸に事業を展開し、新しい産業で社会や生活者の方に大きく影響を与えられるような「21世紀を代表する会社を創る」ことをビジョンに掲げています。ステークホルダーの立場を尊重し、企業としての社会的責任を果たすため、法令のみならず、企業倫理の確立とモラルの向上を目的とした「CyberAgent Mission Statement」を定め、役職員などに対し、遵守させています。

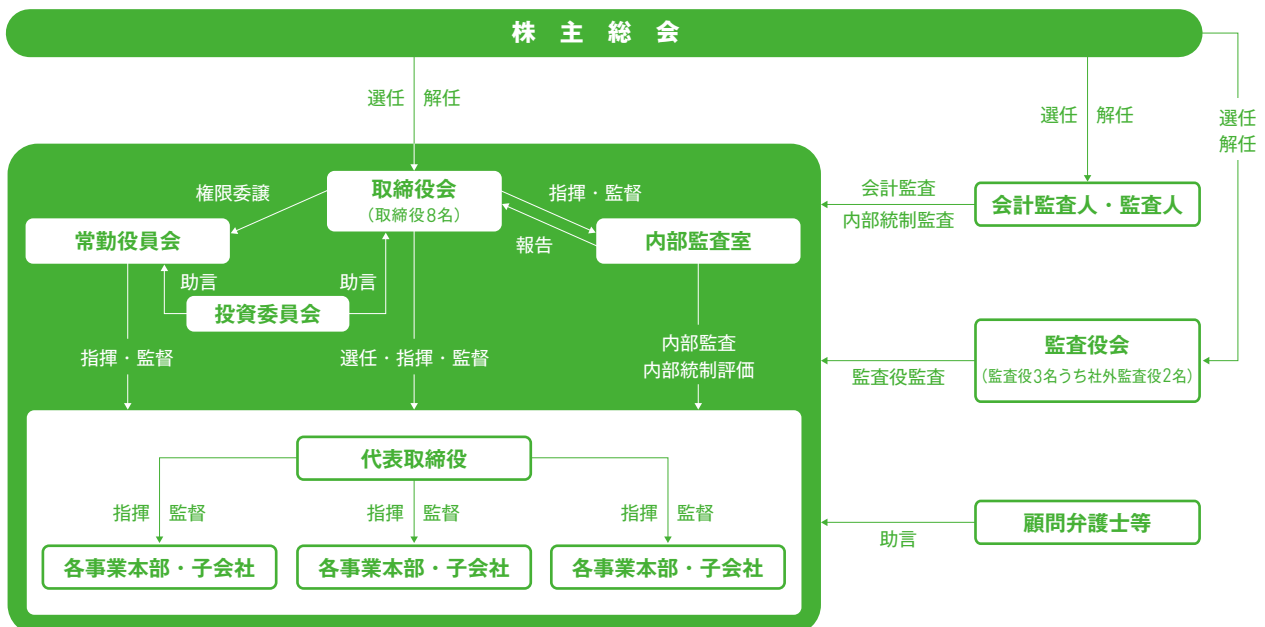
さらに、当社グループにおける子会社および主要な事業の統括責任者から構成される「グループ会議」を月次にて開催し、事業報告に加え、コンプライアンスの確認や共有などをグループ横断的に行うことで、グループのガバナンス強化に努めております。株主および投資家に対する公正でタイムリーな情報提供、そして透明な経営を実現するため、積極的且つ迅速な情報開示を行っております。

現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは監査役会制度を採用し、各監査役が取締役の業務執行の適法性を監査しております。取締役会においては、独立性の高い社外監査役2名が参加し、積極的な発言をすることにより、公正な意思決定が下されるよう、牽制を働かせております。業務執行事項につきましては、法令・定款および社内規程の定めにより、取締役会決議事項とされている、特に重要性の高い事項などについては、取締役8名から構成される取締役会において、社外監査役の出席のもと、慎重な意思決定を行っております。

取締役会は、月1回の定例のほか、必要に応じて臨時に開催され、2013年度は合計17回開催されました。また、取締役会決議事項とされているもの以外の事項などについては、常勤の取締役8名と常勤監査役1名から構成される常勤役員会において、活発な意見交換の上で機動的な意思決定を行っております。常勤役員会は、原則として週に1回定例で開催されております。重要な投資案件につきましては、投資委員会において、事前に十分な審議を行い、

コーポレート・ガバナンス体制図



その結果を取締役会および常勤役員会に報告することにより、投資判断の更なる適正化を図っております。

監査役は、取締役会その他の重要な会議に出席して、取締役の業務執行の適法性を監査すると共に、必要に応じて会社の役職員から報告および説明を受け、主要な子会社や事業所の調査などを行っております。監査役会は、月1回の定例のほか、必要に応じて臨時に開催され、2013年度は合計13回開催されました。

なお、当社の内部監査を担当する内部監査室は、監査役と連携して各部門・子会社の監査を実施し、その結果を四半期に一度、取締役会に報告しております。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、コーポレート・ガバナンスの体制などを整備し、必要な施策を適宜実施していくことを経営上の最も重要な課題の一つに位置づけております。当社グループは独立性の高い社外監査役2名が監査を実施しており、社外からの経営への監視・助言機能が十分に働き、その客観性・中立性が確保されていると考えられるため、社外取締役を選任していません。

また、社外取締役に期待される機能を代替する当社独自の取り組みとして、役員交代制度「CA8（シーイーエイト）」を導入しております。建設的な取締役会運営のため取締役の人数を原則8名と定め、2年ごとに原則1～3名の取締役を入れ替えます。この制度は、事業戦略に合わせた役員構成とし、経営人材を多く保有することで強い会社組織体をつくり、業績拡大を目指すため、2008年より実施しております。

ストックオプション

取締役および従業員ならびに当社子会社の取締役および従業員の業績向上に対する意欲や士気をより一層高めることなどを目的とし、ストックオプションを付与しております。

ストックオプションの総額は、2013年9月30日現在において、発行残高9,145株（発行済株式（自己株式を含む）に占める割合1.4%）、想定振込総額2,225,299,800円となっております。

買収防衛に関する事項

当社は、「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」を導入しています。

当社株式に対する大量買付等が行われる場合に、買付者または買付提案者に対し、事前に買付等に関する情報の提供を求め、当社が買付等についての情報収集・検討などを行う期間を確保した上で、株主のみなさまに当社経営陣の計画や代替案などを提示したり、買付者等との交渉などを行っていくための手続きを定めています。買付者等が本手続きに従うことなく買付等を行うなど、買付者等による買付等が当社の企業価値・株主共同の利益を害するおそれがあると認められる場合には、当社は、買付者等による権利行使は認められないとの行使条件および、当社が買付者等以外の者から当社株式と引換えに新株予約権を取得する旨の取得条項が付された新株予約権をその時点の全ての株主に対して、新株予約権無償割当ての方法により割り当てます。

また、本新株予約権の無償割当ての実施、不実施または取得などの判断については、当社取締役会の恣意的判断を排除するため、独立委員会規程に従い、当社経営陣から独立した者のみから構成される独立委員会の判断を経ると共に、必要に応じて株主総会を開催し株主のみなさまにお諮りした上で決定いたします。株主のみなさまには、適時に情報開示を行うことにより、透明性を確保することとしています。なお、「当社株式の大量取得行為に関する対応策（買収防衛策）」の有効期間は、2014年9月30日に終了する事業年度に関する定時株主総会の終結の時までとなっております。

財務セクション

経営成績

日本国内における2013年3月末のスマートフォン普及率(契約数)は37%となり、2015年には54%と過半数を超える見通しとなっております。また、スマートフォンやフィーチャーフォンを介して流通している金額の市場規模が前年の2.4兆円から71%増の4.2兆円になるなど、スマートフォン市場の急成長が続いております。

インターネット広告市場につきましても、2012年の市場規模は前年比8%増の8,680億円。スマートフォン広告市場に関しては、前年比3.4倍と急激に拡大しております。

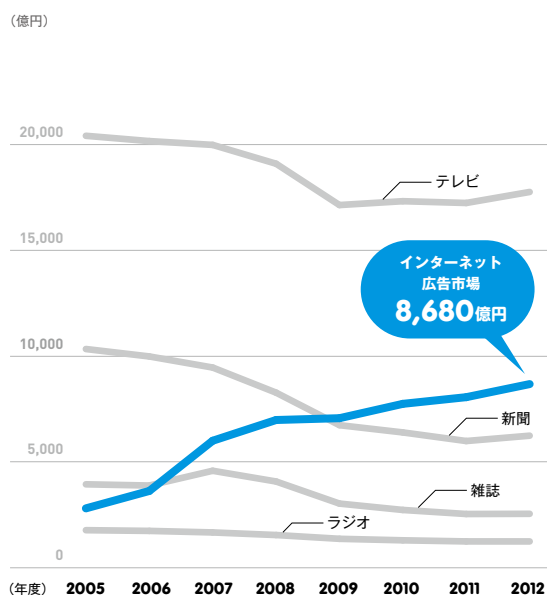
このような環境のもと、当社グループは、スマートフォン向け「Ameba」を本格始動し、テレビCMや交通広告の大規模プロ

モーションを展開するなど、スマートフォン関連事業に経営資源を集中すると共に、インターネット広告事業の再強化やソーシャルゲーム開発を行うSAP事業の拡大にも注力してまいりました。その一方で、FX事業を売却するなどの事業再編も進めてまいりました。

その結果、当社グループの当連結会計年度における売上高は162,493百万円(前年同期比15%増)、営業利益は10,318百万円(前年同期比41%減)、経常利益は10,570百万円(前年同期比38%減)、当期純利益は10,504百万円(前年同期比23%増)となっております。

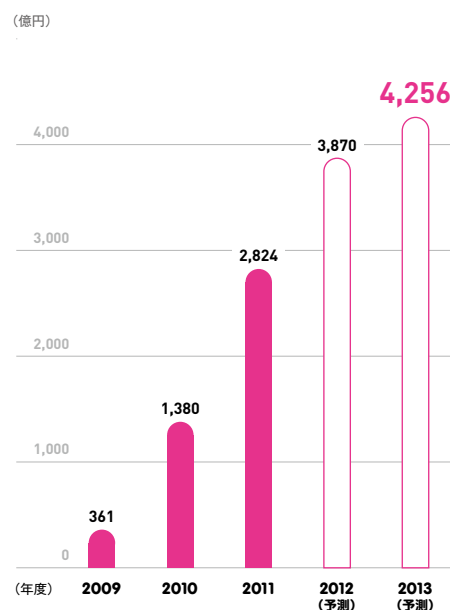
参考

国内の広告市場



出典：電通(2013年2月時点)

国内のソーシャルゲーム市場



出典：矢野経済研究所(2012年12月時点)

連結財務指標 5年間サマリー

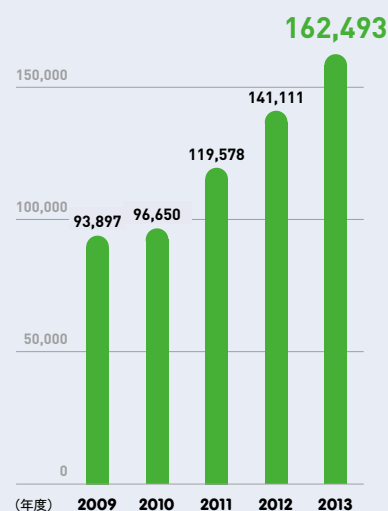
(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
連結経営成績					
売上高	93,897	96,650	119,578	141,111	162,493
営業利益	4,483	9,337	14,349	17,410	10,318
営業利益率	4.8%	9.7%	12.0%	12.3%	6.4%
経常利益	4,347	9,225	14,114	17,146	10,570
当期純利益	1,268	5,493	7,323	8,522	10,504
連結財政状態					
総資産	67,291	83,723	111,689	136,366	81,425
純資産	31,579	33,464	38,677	43,594	50,587
自己資本比率	38.2%	36.0%	33.0%	30.6%	56.0%
連結キャッシュ・フローの状況					
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,760	10,969	8,268	13,627	4,980
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,597	△7,796	△8,564	△10,913	10,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	376	△954	△1,665	△1,548	△7,081
現金及び現金同等物期末残高	17,982	20,134	18,108	19,248	28,448
一株当たり情報(円)					
1株当たり当期純利益	19.55	84.73	112.81	131.62	166.41
1株当たり純資産	396.87	465.11	564.99	645.18	731.86

※当社は、2013年10月1日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を行いました。
このため、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり情報を算出しております。
※2013年9月期第2四半期、FX事業を株式譲渡しております。FX事業の総資産77,542百万円(2012年12月末)

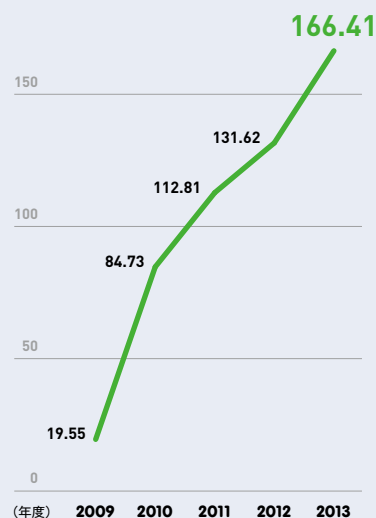
連結売上高

(百万円)



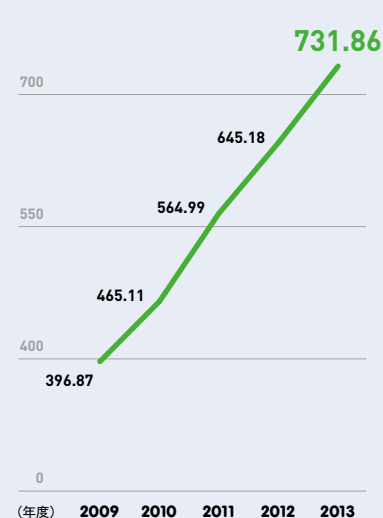
1株当たり当期純利益

(円)



1株当たり純資産

(円)



連結貸借対照表

(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	18,965	21,428	20,755	20,925	28,455
受取手形及び売掛金	10,728	12,531	14,917	21,192	22,881
たな卸資産	581	231	184	92	164
営業投資有価証券	2,638	2,216	3,069	3,638	5,619
外国為替取引顧客預託金	13,816	22,924	34,023	51,644	—
外国為替取引顧客差金	5,467	8,370	14,170	12,252	—
繰延税金資産	743	1,409	1,538	1,326	1,581
その他	3,660	3,230	8,807	5,243	2,260
貸倒引当金	△ 52	△ 71	△ 53	△ 46	△ 47
流動資産合計	56,549	72,272	97,414	116,268	60,916
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物	997	845	1,378	1,987	2,150
減価償却累計額	△ 521	△ 364	△ 603	△ 510	△ 635
建物及び構築物(純額)	475	481	775	1,476	1,514
工具、器具及び備品	3,502	3,562	4,386	5,888	6,791
減価償却累計額	△ 2,405	△ 2,409	△ 2,977	△ 3,702	△ 4,229
工具、器具及び備品(純額)	1,096	1,153	1,409	2,186	2,561
建設仮勘定	44	12	—	148	261
その他	8	25	19	13	8
有形固定資産合計	1,625	1,673	2,204	3,825	4,346
無形固定資産					
のれん	1,061	2,308	3,102	2,991	2,812
ソフトウェア	1,684	2,240	2,507	4,981	4,812
その他	377	383	945	2,046	2,792
無形固定資産合計	3,123	4,932	6,555	10,019	10,417
投資その他の資産					
投資有価証券	2,659	3,153	3,693	2,740	2,613
長期貸付金	32	38	8	12	8
繰延税金資産	902	267	382	898	1,233
その他	2,921	1,478	1,506	2,653	1,908
貸倒引当金	△ 523	△ 93	△ 77	△ 53	△ 19
投資その他の資産合計	5,993	4,845	5,514	6,252	5,744
固定資産合計	10,741	11,451	14,274	20,097	20,509
資産合計	67,291	83,723	111,689	136,366	81,425

※過去に遡り、2013年9月期の勘定科目に合わせて記載しております。

※2013年9月期第2四半期、FX事業を株式譲渡しております。FX事業の総資産77,542百万円(2012年12月末)

(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
負債の部					
流動負債					
支払手形及び買掛金	6,682	7,632	8,594	12,226	14,268
未払金	1,771	2,847	3,536	6,608	5,076
未払法人税等	1,137	3,141	4,353	4,711	6,971
外国為替取引顧客預り証拠金	19,534	30,782	47,896	63,468	—
その他	5,137	4,992	6,306	4,563	3,545
流動負債合計	34,263	49,396	70,686	91,579	29,861
固定負債					
社債	900	500	300	100	—
長期借入金	352	309	1,515	315	47
勤続慰労引当金	—	—	0	122	267
資産除去債務	—	0	364	624	658
その他	196	52	139	24	3
固定負債合計	1,449	862	2,319	1,187	976
特別法上の準備金					
特別法上の準備金計	—	—	5	4	—
負債合計	35,712	50,259	73,011	92,771	30,837
純資産の部					
株主資本					
資本金	6,771	6,771	7,177	7,203	7,203
資本剰余金	5,106	5,106	5,512	5,400	2,289
利益剰余金	13,536	18,374	24,268	30,379	37,439
自己株式	—	—	0	△ 1,388	△ 1,933
株主資本合計	25,415	30,252	36,958	41,595	44,999
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	436	24	76	310	436
為替換算調整勘定	△ 120	△ 121	△ 183	△ 138	157
その他の包括利益累計額合計	316	△ 96	△ 107	171	594
新株予約権	13	27	64	121	152
少数株主持分	5,834	3,281	1,761	1,705	4,840
純資産合計	31,579	33,464	38,677	43,594	50,587
負債純資産合計	67,291	83,723	111,689	136,366	81,425

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
株主資本					
資本金					
当期首残高	6,771	6,771	6,771	7,177	7,203
当期変動額					
新株の発行	—	—	406	25	—
当期変動額合計	—	—	406	25	—
当期末残高	6,771	6,771	7,177	7,203	7,203
資本剰余金					
当期首残高	5,106	5,106	5,106	5,512	5,400
当期変動額					
自己株式の消却	—	—	—	—	△ 4,305
自己株式の処分	—	—	—	△ 137	△ 9
新株の発行	—	—	406	25	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	1,203
当期変動額合計	—	—	406	△ 111	△ 3,110
当期末残高	5,106	5,106	5,512	5,400	2,289
利益剰余金					
当期首残高	12,535	13,536	18,374	24,268	30,379
当期変動額					
剰余金の配当	△ 453	△ 648	△ 1,426	△ 2,282	△ 2,265
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	△ 1,203
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の増加	270	—	—	—	—
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の減少	△ 9	—	△ 3	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の増加	—	6	—	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の減少	△ 74	△ 14	—	△ 128	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	24
当期純利益	1,268	5,493	7,323	8,522	10,504
当期変動額合計	1,001	4,837	5,893	6,111	7,060
当期末残高	13,536	18,374	24,268	30,379	37,439
自己株式					
当期首残高	—	—	—	—	△ 1,388
当期変動額					
自己株式の取得	—	—	—	△ 1,999	△ 4,999
自己株式の消却	—	—	—	—	4,305
自己株式の処分	—	—	—	611	149
当期変動額合計	—	—	—	△ 1,388	△ 545
当期末残高	—	—	—	△ 1,388	△ 1,933
株主資本合計					
当期首残高	24,413	25,415	30,252	36,958	41,595
当期変動額					
新株の発行	—	—	812	51	—
剰余金の配当	△ 453	△ 648	△ 1,426	△ 2,282	△ 2,265
自己株式の取得	—	—	—	△ 1,999	△ 4,999
自己株式の処分	—	—	—	611	140
自己株式の処分による資本剰余金の減少	—	—	—	△ 137	—
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の増加	270	—	—	—	—
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の減少	△ 9	—	△ 3	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の増加	—	6	—	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の減少	△ 74	△ 14	—	△ 128	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	24
当期純利益	1,268	5,493	7,323	8,522	10,504
当期変動額合計	1,001	4,837	6,706	4,636	3,404
当期末残高	25,415	30,252	36,958	41,595	44,999

※過去に遡り、2013年9月期の勘定科目に合わせて記載しております。

(単位:百万円)

	2009	2010	2011	2012	2013
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金					
当期首残高	△ 180	436	24	76	310
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	616	△ 411	51	233	126
当期変動額合計	616	△ 411	51	233	126
当期末残高	436	24	76	310	436
為替換算調整勘定					
当期首残高	△ 39	△ 120	△ 121	△ 183	△ 138
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 80	△ 1	△ 61	44	296
当期変動額合計	△ 80	△ 1	△ 61	44	296
当期末残高	△ 120	△ 121	△ 183	△ 138	157
その他の包括利益累計額合計					
当期首残高	△ 219	316	△ 96	△ 107	171
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	535	△ 413	△ 10	278	422
当期変動額合計	535	△ 413	△ 10	278	422
当期末残高	316	△ 96	△ 107	171	594
新株予約権					
当期首残高	5	13	27	64	121
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	7	14	36	57	30
当期変動額合計	7	14	36	57	30
当期末残高	13	27	64	121	152
少数株主持分					
当期首残高	5,946	5,834	3,281	1,761	1,705
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 111	△ 2,553	△ 1,519	△ 56	3,135
当期変動額合計	△ 111	△ 2,553	△ 1,519	△ 56	3,135
当期末残高	5,834	3,281	1,761	1,705	4,840
純資産合計					
当期首残高	30,146	31,579	33,464	38,677	43,594
当期変動額					
剰余金の配当	△ 453	△ 648	△ 1,426	△ 2,282	△ 2,265
自己株式の取得	—	—	—	△ 1,999	△ 4,999
自己株式の処分	—	—	—	474	140
新株の発行	—	—	812	51	—
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の増加	270	—	—	—	—
連結子会社等の増加に伴う利益剰余金の減少	△ 9	—	△ 3	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の増加	—	6	—	—	—
連結子会社等の減少に伴う利益剰余金の減少	△ 74	△ 14	—	△ 128	—
持分法の適用範囲の変動	—	—	—	—	24
当期純利益	1,268	5,493	7,323	8,522	10,504
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	431	△ 2,952	△ 1,493	279	3,588
当期変動額合計	1,432	1,885	5,213	4,916	6,992
当期末残高	31,579	33,464	38,677	43,594	50,587

連結損益計算書

(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	93,897	96,650	119,578	141,111	162,493
売上原価	60,335	61,177	73,767	84,301	104,907
売上総利益	33,562	35,473	45,810	56,810	57,585
販売費及び一般管理費	29,078	26,136	31,461	39,399	47,266
営業利益	4,483	9,337	14,349	17,410	10,318
営業外収益					
受取利息	41	40	27	39	9
持分法による投資利益	35	—	—	—	18
投資有価証券評価益	—	6	11	8	39
為替差益	—	—	—	—	205
その他	116	66	62	73	98
営業外収益合計	193	113	100	121	371
営業外費用					
支払利息	31	30	45	29	21
消費税等調整額	132	105	101	124	45
為替差損	43	33	61	15	—
その他	122	55	126	216	51
営業外費用合計	329	225	335	385	119
経常利益	4,347	9,225	14,114	17,146	10,570
特別利益					
関係会社株式売却益	810	447	593	1,081	16,661
その他	136	1,095	466	67	290
特別利益合計	947	1,542	1,059	1,148	16,952
特別損失					
減損損失	872	508	960	1,436	3,835
事業撤退損	—	4	4	34	1,807
その他	1,834	840	753	553	906
特別損失合計	2,707	1,352	1,718	2,024	6,549
税金等調整前当期純利益	2,587	9,415	13,455	16,270	20,973
法人税、住民税及び事業税	1,829	3,809	6,179	7,971	10,482
法人税等調整額	△ 721	△ 104	△ 285	△ 467	△ 873
法人税等合計	1,107	3,705	5,893	7,503	9,608
少数株主損益調整前当期純利益	1,479	5,709	7,562	8,767	11,364
少数株主利益	211	215	239	244	860
当期純利益	1,268	5,493	7,323	8,522	10,504

※過去に遡り、2013年9月期の勘定科目に合わせて記載しております。

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
少数株主損益調整前当期純利益	1,479	5,709	7,562	8,767	11,364
その他の包括利益					
その他有価証券評価差額金	—	—	76	231	58
為替換算調整勘定	—	—	△56	28	185
持分法適用会社に対する持分相当額	—	—	△3	13	196
その他の包括利益合計	—	—	17	273	441
包括利益	1,479	5,709	7,579	9,040	11,806
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	—	—	7,312	8,801	10,927
少数株主に係る包括利益	—	—	267	238	878

※過去に遡り、2013年9月期の勘定科目に合わせて記載しております。

セグメント別 四半期損益計算書

(単位:百万円)

	2012/1Q	2012/2Q	2012/3Q	2012/4Q	2013/1Q	2013/2Q	2013/3Q	2013/4Q
売上高								
Ameba事業	6,080	6,620	6,212	6,528	6,561	7,123	6,951	8,270
SAP・その他メディア事業	9,512	12,222	11,227	15,077	15,750	15,762	14,160	14,331
インターネット広告事業	16,648	17,612	16,745	18,675	18,876	20,104	19,265	22,252
投資育成事業	53	85	164	49	889	515	155	240
FX事業(2013年2月より連結外)	2,027	1,999	1,843	1,610	1,896	1,020	—	—
計	34,323	38,539	36,192	41,940	43,974	44,526	40,532	45,093
調整額	△2,177	△2,575	△2,400	△2,731	△3,148	△3,160	△2,470	△2,856
合計	32,146	35,964	33,792	39,209	40,825	41,366	38,062	42,239
粗利率								
Ameba事業	65.5%	64.9%	55.3%	43.6%	35.2%	32.4%	33.7%	34.6%
SAP・その他メディア事業	46.7%	52.4%	49.0%	43.6%	42.5%	46.9%	51.5%	51.9%
インターネット広告事業	19.8%	21.0%	20.2%	21.9%	20.8%	21.1%	19.7%	20.6%
投資育成事業	49.5%	29.1%	81.6%	△4.1%	83.5%	40.5%	55.6%	69.5%
FX事業(2013年2月より連結外)	79.1%	78.3%	77.7%	75.5%	80.3%	83.3%	—	—
営業利益								
Ameba事業	1,749	1,381	102	△434	△3,102	△1,564	△2,808	△1,241
SAP・その他メディア事業	909	2,194	1,252	652	1,011	2,231	2,933	2,624
インターネット広告事業	1,227	1,743	1,154	2,047	1,931	2,244	1,576	2,098
投資育成事業	△69	△70	24	△103	628	103	△54	19
FX事業(2013年2月より連結外)	1,097	900	958	691	1,074	612	—	—
合計	4,915	6,148	3,942	2,853	1,543	3,628	1,646	3,500

※2013年9月期より、セグメント変更
株式会社マイクロアド、株式会社サイバー・パスをAmeba事業から広告事業へ移動
広告事業のスマートフォンの新規開発部門をAmeba事業へ移動

連結キャッシュ・フロー計算書

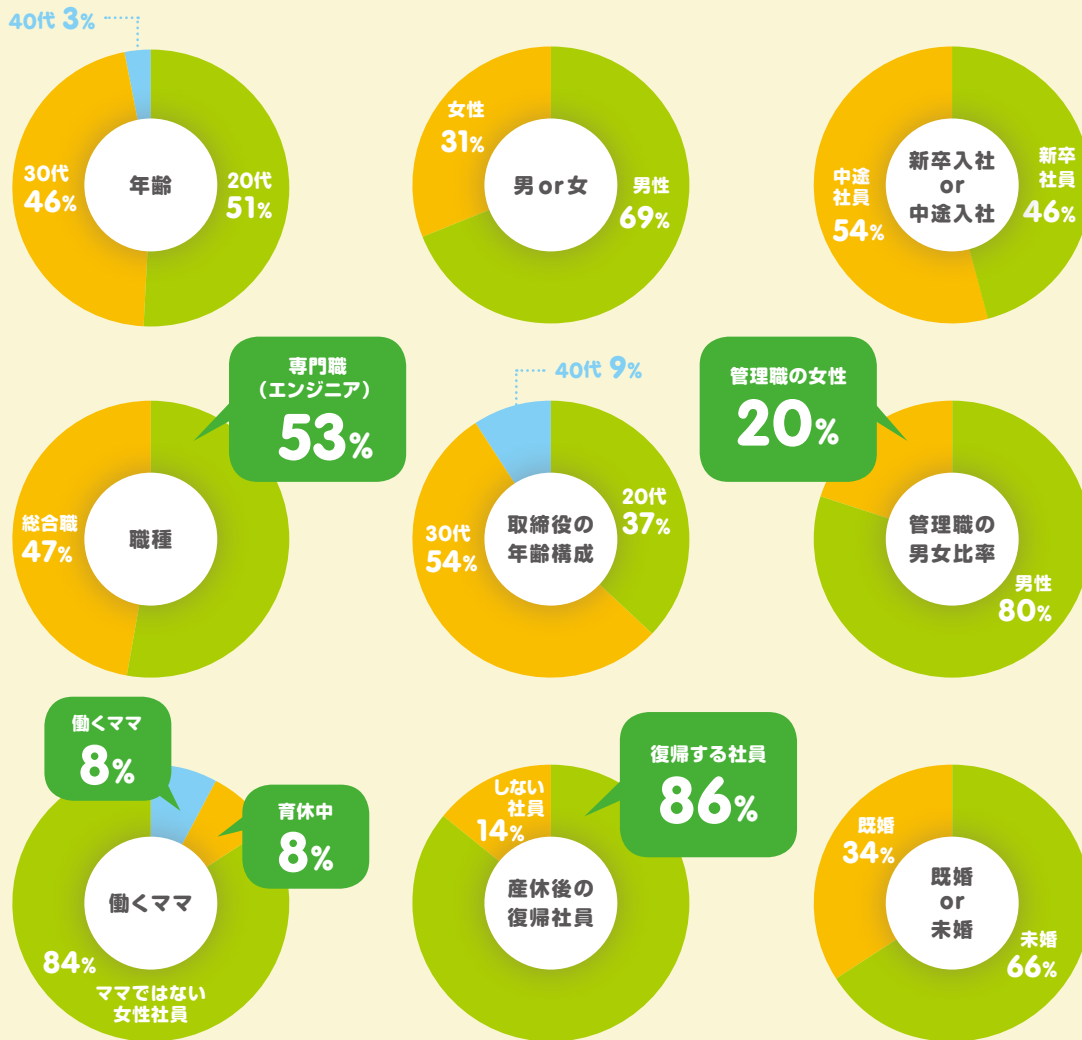
(単位:百万円)

会計期間(10月1日~9月30日)	2009	2010	2011	2012	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	2,587	9,415	13,455	16,270	20,973
減価償却費	1,758	1,913	2,345	3,334	4,276
減損損失	872	508	960	1,436	3,835
のれん償却額	351	300	322	376	418
売上債権の増減額(△は増加)	41	△ 3,042	△ 2,701	△ 7,103	△ 1,710
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 126	1,921	1,098	3,959	2,133
関係会社株式売却損益(△は益)	△ 810	△ 296	△ 584	△ 1,081	△ 16,606
事業撤退損	—	4	4	34	1,807
未払金の増減額(△は減少)	△ 1,724	673	1,393	3,065	△ 1,410
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 108	216	245	△ 190	△ 76
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	167	216	△ 938	△ 347	△ 1,735
外国為替取引預け委託保証金の増減額(△は増加)	—	—	△ 1,550	1,199	1,549
外国為替取引未決済額の純増減額(△は増加)	—	—	△ 819	△ 241	208
その他	3,487	566	4	419	△ 968
小計	6,497	12,396	13,235	21,131	12,695
利息及び配当金の受取額	51	52	24	33	9
利息の支払額	△ 32	△ 27	△ 50	△ 29	△ 21
法人税等の支払額	△ 1,791	△ 1,451	△ 4,942	△ 7,507	△ 7,703
その他の収入	35	0	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,760	10,969	8,268	13,627	4,980
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	△ 982	△ 1,238	△ 1,329	△ 2,898	△ 2,273
無形固定資産の取得による支出	△ 1,654	△ 2,404	△ 3,199	△ 6,963	△ 6,693
定期預金の預入による支出	△ 1,610	△ 1,601	△ 2,155	△ 836	△ 600
定期預金の払戻による収入	1,040	981	850	405	75
関係会社株式の売却による収入	2,188	—	3	289	7,065
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	—	542	595	13,647
その他	△ 578	△ 3,533	△ 3,277	△ 1,504	△ 383
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,597	△ 7,796	△ 8,564	△ 10,913	10,837
財務活動によるキャッシュ・フロー					
長期借入金の返済による支出	△ 264	△ 1,328	△ 1,212	△ 1,231	△ 1,003
社債の償還による支出	△ 300	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200
自己株式の取得による支出	—	—	—	△ 1,999	△ 5,004
配当金の支払額	△ 458	△ 653	△ 1,429	△ 2,280	△ 2,263
短期借入金の純増減額(△は減少)	867	△ 150	—	—	△ 220
少数株主からの払込みによる収入	4	95	201	687	1,518
自己株式の処分による収入	—	—	—	462	95
自己株式取得目的の金銭の信託の設定による支出	—	—	△ 3,002	—	—
自己株式取得目的の金銭の信託の払戻による収入	—	—	—	3,002	—
その他	527	1,282	3,977	9	△ 4
財務活動によるキャッシュ・フロー	376	△ 954	△ 1,665	△ 1,548	△ 7,081
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 57	△ 66	△ 89	△ 26	464
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,482	2,152	△ 2,051	1,139	9,200
現金及び現金同等物の期首残高	14,487	17,982	20,134	18,108	19,248
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	12	0	25	—	—
現金及び現金同等物の当期末残高	17,982	20,134	18,108	19,248	28,448

※過去に遡り、2013年9月期の勘定科目に合わせて記載しております。

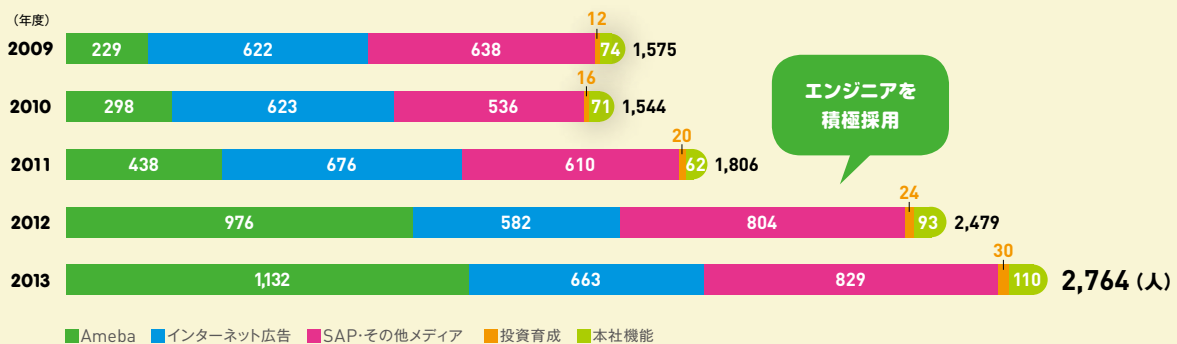
従業員の状況

数字で見るサイバーエージェント社員



※2013年9月末時点の単体正社員(1,498名)で集計

連結役員数



リスク情報

サイバーエージェントの事業展開において、リスク要因となる可能性がある主な事項を記載しています。また、投資判断上重要であると考えられる事項については、積極的な情報開示の観点から追加しております。当社は、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避および発生した場合の対応に努めてまいります。

① 業界動向について

インターネットメディア市場においては市場成長が阻害されるような状況が生じた場合、また、インターネット広告市場においては景況感が悪化した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

② 経営成績の変動について

業績の見通しは、当社判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。さまざまな要因の変化により、実際の業績や結果とは異なる可能性があります。また、将来の会計基準や税制の大きな変更があった場合は、当社業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

③ 法的規制等について

法令に基づき、ユーザーに対する法令遵守・ユーザーモラルの周知・徹底に努め、不正アクセスの防衛や情報漏洩防止に関する取り組みを強化しています。2013年7月1日付で景品表示法の運用基準の改正があったように、今後インターネット事業者に対して、新たな法整備・既存の規制の強化等が行われることにより、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。また、当社の運営するサービスにおいて、違法行為によって被害・損失を被った第三者より、サービス運営事業者として損害賠償請求等の訴訟を提起される可能性があります。

④ 内部管理体制について

当社は、グループ企業価値を最大化すべく、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と位置づけ、多様な施策を実施しておりますが、事業の急速な拡大等により、十分な内部管理体制の構築が追いつかない状況が生じる場合には、適切な業務運営が困難となり、当社の業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

⑤ 特定経営者への依存および人材確保に係るリスクについて

十分な人材確保が困難となった場合や、代表取締役を含む役員、

幹部社員に代表される専門的な知識、技術、経験を有している役員が、何らかの理由によって退任、退職し、後任者の採用が困難となった場合、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑥ 情報セキュリティに係るリスクについて

コンピューターシステムの瑕疵、コンピューターウイルス、外部からの不正な手段によるコンピューター内への侵入、役員・パートナー事業者の過誤、自然災害、急激なネットワークアクセスの集中等により、重要データの漏洩、コンピュータープログラムの不正改ざん等の損害が発生する可能性があります。その結果、第三者からの損害賠償請求、当社グループの信用下落等により、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑦ 個人情報の管理に係るリスクについて

当社は、インターネットメディア事業等を通じて取得した個人情報を保有しており、「個人情報の保護に関する法律」(2005年4月施行)の規定に則って作成したプライバシーポリシーに沿って管理しております。しかし、情報セキュリティに係るリスク等により個人情報が漏洩した場合や個人情報の収集過程で問題が生じた場合、当社への損害賠償請求や当社の信用の下落等の損害が発生し、業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑧ 知的財産権に係るリスクについて

知的財産権の社内管理体制を強化しておりますが、契約条件の解釈の齟齬等により、当社グループが第三者から知的財産権侵害の訴訟、使用差止請求等を受けた場合、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑨ 自然災害等に係るリスクについて

地震や台風等の自然災害、未知のコンピューターウイルス、テロ攻撃といった事象が発生した場合、当社が影響を受け、軽減できる保証はありません。さらに、当社の拠点およびコンピューターネット

ワークのインフラは、サービスによって一定の地域に集中しているため、同所で自然災害等が発生した場合には多大な損害を被る可能性があります。当社グループの業績および今後の事業展開に影響を及ぼす可能性があります。

⑩ 今後の事業展開に伴うリスクについて

当社グループは一般消費者を対象とするサービスを展開していることから、予期せず風評被害を受ける可能性があります。また海外へ事業展開を行っていく上で、各国の法令、規制、政治、社会情勢、為替変動、競合環境をはじめとした潜在的リスクに対処出来ないことも想定されます。

⑪ インターネットメディア事業に係るリスクについて

当社グループは、ブログ、ソーシャルメディア、ソーシャルゲーム等、インターネットを通じてサービスを提供しております。運営の安定化等により、ユーザーの獲得・維持を図っていく方針ですが、幅広いユーザーに支持される魅力あるサービスの提供が出来ない場合には、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

なお、当社では、ソーシャルゲームの利用環境に関する市場の健全な発展を図ることを目的として、プラットフォーム事業者各社および関係機関と連携しながらさまざまな取り組みを実施しております。今後も、ソーシャルゲームの健全性の維持、向上のために必要に応じて施策を実施しますが、これに伴うシステム対応、体制強化や、想定外の事態が発生した場合は、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。また、各カード会社、スマートフォン、ソーシャルメディア等の各プラットフォーム、各通信キャリア等との契約に基づきサービスを提供しておりますが、技術的な仕様の変更や、契約条件の変更、契約の解除やその他不測の事態が発生した場合、当社グループの業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑫ インターネット広告代理事業に係るリスクについて

インターネット広告は、広告主が広告費用を削減する等、景気動向の影響を受ける可能性や、広告主の経営状態の悪化、広告の誤配信等により、広告代金の回収が出来ず、媒体社等に対する支払債務を負担する可能性があります。

また、媒体社との取引が継続されず広告枠や広告商品の仕入れ

が出来なくなった場合および取引条件等が変更された場合、当社の業績に影響を与える可能性があります。

⑬ 投資育成事業に係るリスクについて

投資先企業のうち公開企業につきましては、株価動向によって評価差益の減少または評価差損の増加もしくは減損適用による評価損が発生する可能性があります。さらに、投資先企業の今後の業績の如何によっては、当社グループの損益に影響を与える可能性があります。

なお、当社連結子会社が運営管理する投資事業組合等（ファンド）は、複数の未公開企業への投資を実行していますが、これらの未公開企業は、その将来性において不確定要素を多数抱えており、技術革新、市場環境等の外部要因だけでなく、経営管理体制等の内部要因により業績が悪化し、当社の業績、財政状態および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

⑭ EC事業に係るリスクについて

当社が展開するEC（電子商取引）事業では、商品管理体制や仕入先との契約締結を徹底しておりますが、販売した商品に法令違反または瑕疵等があり、当該商品の安全性等に問題が生じた場合、損害賠償責任等が生じる可能性があります。

株主還元策

株主還元策は 「中長期的な株価の上昇+配当」

株主還元策

当社は、株主のみならずに対する利益還元を経営の重要課題と認識しており、事業の成長、資本効率の改善などによる中長期的な株式価値の向上と共に、配当を継続的に実施していきたいと考えております。

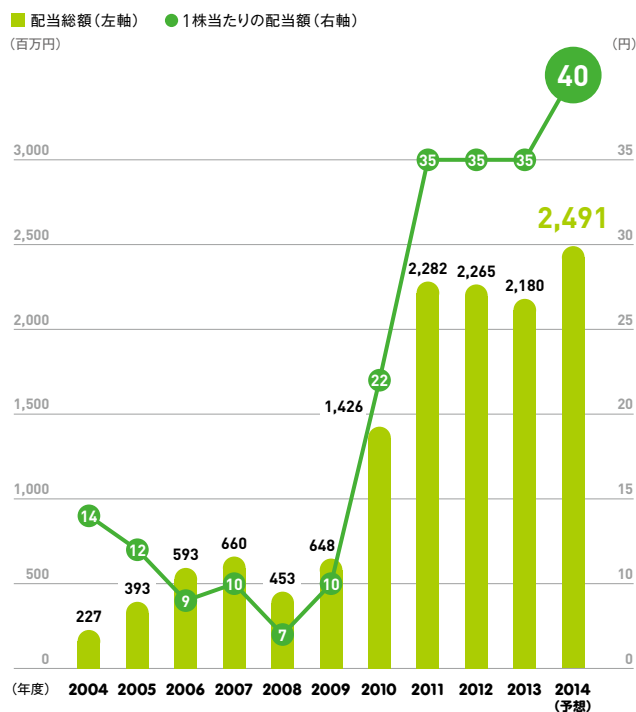
配当方針

連結業績、単体の資金繰りなどを考慮した財務の健全化、将来の事業展開のための内部留保などを総合的に勘案し、決定してまいります。

配当について

2014年9月期の一株当たりの配当額は、前期比14%増の40円、配当性向は、25%（前年21%）を予定しております。

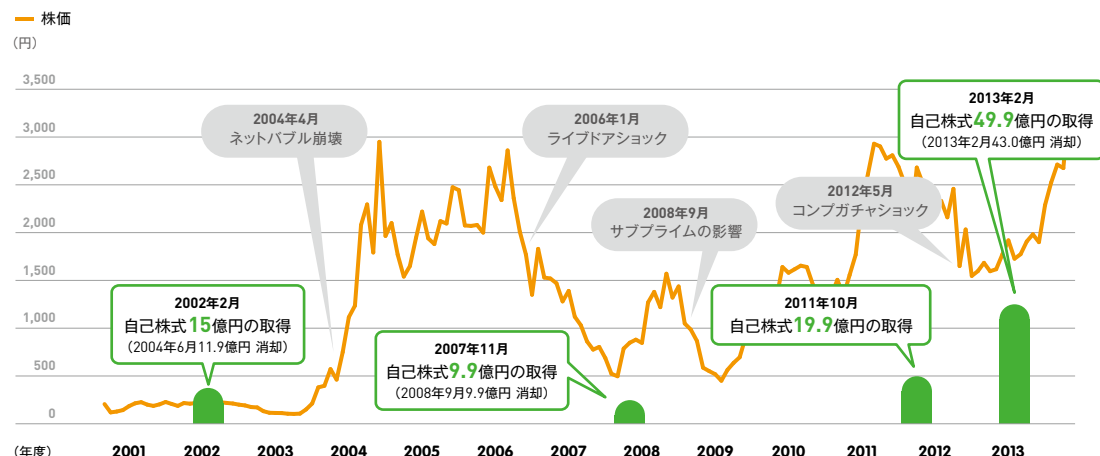
配当総額と1株当たりの配当額



※ 2013年10月1日から売買単位を100株に変更
株式分割を考慮し、配当額を記載

自己株式の取得と消却

過去に4回、自己株式の購入と消却を実施しております。



※ 2013年10月1日から売買単位を100株に変更
株式分割を考慮し、株価を記載

株式情報 (2013年9月末現在)

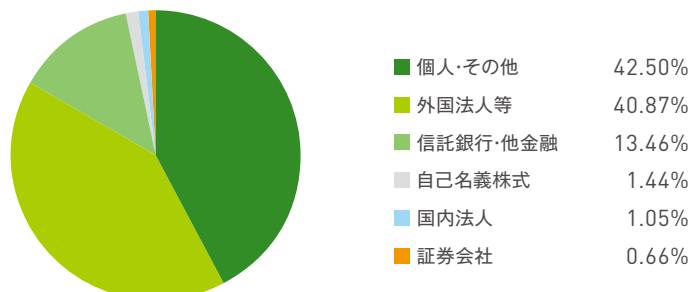
証券コード	4751
上場証券取引所	東京証券取引所 マザーズ
事業年度	10月1日から翌年9月30日まで
期末配当金受領 株主確定日	毎年9月
定時株主総会	毎年12月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株 ※2013年10月1日、1:100の株式分割と同時に1単元の株式数を100株とする単元株制度を採用
株式数	発行済株式数:632,133株 ※2013年9月30日を基準日とし、同日最終の株式名簿に記載又は記録された株主の所有する普通株式を1株につき100株の割合を持って分割いたしました。
株主数	19,907名
公告の方法	電子公告により行う (ただし、電子公告によることができない事故、その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告します)

大株主の状況 (2013年9月末現在)

株主名	所有株式数 (株)	所有株式数の 割合(%)
藤田 晋	150,972	23.88
TAIYO FUND. L.P.	42,732	6.76
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	30,825	4.88
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,669	4.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	25,151	3.98
MELLON BANK. N.A. TREATY CLIENT OMNIBUS	19,382	3.07
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	17,003	2.69
BBH FOR OPPENHEIMER GLOBAL OPPORTUNITIES FUND	13,000	2.06
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	9,945	1.57
株式会社サイバーエージェント	9,145	1.45

※持株比率は小数点第3位を切り上げて表記しております。

所有者分布状況 (2013年9月末現在)



IR活動

インターネットを活用したIR活動

当社は、投資家情報サイトの更新に留まらず、ブログや「Facebook」、「Twitter」など、インターネットでの情報開示を積極的に展開しております。是非、タイトル名で検索してご覧ください。

代表取締役藤田のブログ

【 渋谷ではたらく社長のアメブロ 】



www.ameblo.jp/shibuya

広報・IR担当者のブログ

【 広報&IR担当のオフィシャルブログ 】



www.ameblo.jp/cair

スマートフォン版投資家情報サイト



www.cyberagent.co.jp

Facebook

www.facebook.com/CyberAgent.Inc



Twitter

www.twitter.com/CyberAgent_PR



英語でのIR情報を拡充

2013年9月末には、外国法人等の保有比率が41%に上昇しております。当社は、国内投資家に限らず、海外の方にも速やかにご覧いただけるよう決算短信、決算説明会資料、決算説明会の翻訳動画など、英語での情報開示に努めております。



IR活動の外部評価

新興市場銘柄「ディスクロージャー優良企業」

日本証券アナリスト協会による「2013年度新興市場銘柄ディスクロージャー優良企業」を受賞。フェア・ディスクロージャーに関して、「豊富なデータがわかりやすく整理されていることでホームページにおける情報提供が極めて高い」「投資家にとって重要とされる業績変動やリスク情報などの事項の開示が迅速に行われ、かつ不公平や混乱が生じないように十分な注意を払っている」と評価をいただき、5回目の受賞となります。

米国 Institutional Investor
「2013 All-Japan Executive Team
Best IR Professionals」

ソフトウェア &
ビジネス部門

1位

用語集

あ行

アドテクノロジー

データを活用し、インターネット広告の効果を高めたり、その効果を測定するための技術。

アフィリエイト広告

成果報酬型のインターネット広告。商品購入や資料請求など成果の発生件数に応じて費用が課金される広告商材。

RTB

Real-Time Biddingの略称。インターネット広告において、ページの表示ごとにアクセスしてきたユーザーの属性を解析し、広告1表示ごとに入札方式により販売するシステム。

SSP

Supply Side Platformの略称。RTBの仕組みを操作する媒体社側のプラットフォーム。媒体社の広告枠の販売や広告収益の最大化などに寄与。

さ行

SAP

Social Application Providerの略称。ソーシャルゲームの開発・提供に携わる事業者の総称。

スマートフォン

iPhoneやAndroidなど、パソコンをベースとして作られた高機能・多機能な携帯電話端末。

ソーシャルゲーム

一人で遊ぶのではなく、ユーザー同士がコミュニケーションを取りながらゲームを進めるオンラインゲーム。

た行

DSP

Demand-Side Platformの略称。RTBの仕組みを操作する広告主側のプラットフォーム。広告1配信ごとに、広告主にとって最適な広告を自動配信し、効率的な広告運用が可能。国内最大手は、サイバーエージェントの連結子会社 株式会社マイクロアド。

デバイス

パソコン、フィーチャーフォン、スマートフォン、タブレットなど、ウェブサイトを開覧したり、ネットワークを通じたコミュニケーションが可能な端末の総称。

な行

ネイティブゲーム

スマートフォン端末にゲーム専用のソフトウェアをダウンロードし、直接起動するゲーム。iPhoneやAndroid向けのゲームがある。

は行

ブラウザゲーム

ゲーム専用のソフトウェアをダウンロードする必要がなく、インターネットに接続すればどこでも利用できるゲーム。スマートフォン向け「Ameba」で提供しているゲームは、ブラウザゲームが主体。

フィーチャーフォン

別名ガラケー。スマートフォン以前の従来型の携帯電話。

ま行

モックアップ

サービス開発において、ユーザーニーズと開発機能にズレがないか判断するのに役立つ、実物と似せて作られた試作品。

ら行

リワード広告

アプリインストールや会員登録など、ユーザーによるアクションを成果としてインセンティブを付与する成果報酬型広告。

会社概要 (2013年9月末現在)

社名	株式会社サイバーエージェント CyberAgent, Inc.
本社	〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂一丁目12番1号
代表者	代表取締役社長 藤田 晋
設立	1998年3月18日
資本金	7,203百万円
連結子会社数	49社
連結役員数	2,764名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
事業内容	Ameba事業／インターネット広告事業／SAP・その他メディア事業／投資育成事業

主な加盟団体の紹介



新経済連盟

新経済連盟(新経連)は、eビジネス・ITの更なる活用と健全な発展を核に、さまざまな新産業の発展を促進し、日本の将来の成長戦略を実現していくことを目標とする団体です。



一般社団法人ソーシャルゲーム協会

ソーシャルゲームのユーザーが安心・安全にソーシャルゲームを楽しめる環境の整備を目的として、ソーシャルゲームに対する自主規制、青少年などに対する啓発活動、カスタマーサポート品質の向上を中心に活動をする協会です。



一般社団法人モバイルコンテンツ審査・運用監視機構

「EMA」はモバイルコンテンツの健全な発展と、青少年を違法・有害情報から保護し、モバイルコンテンツの健全な発展を促進するために、2008年4月に設立された第三者機関です。当社運営の「Ameba」は「EMA」の認定サイトです。



安心ネットづくり促進協議会

インターネットの利用環境を整備するためユーザー・産業界・教育関係者などが集う組織として、2009年2月27日に設立された協議会です。

主要な子会社

サイバーエージェントグループは、連結子会社49社から成る企業グループです。

各事業ドメインに専門子会社を設立し、市場の成長分野にて積極的に事業を展開しています。

Ameba事業		
 AMoAd	株式会社AMoAd	スマートフォンのアドネットワーク事業
 アメスタ	株式会社アメスタ	アメーバスタジオの運営
 Pashaoku	株式会社パシャオク	スマートフォン向けオークションサービス事業
 SIROK	株式会社シロク	インターネットを利用した各種情報提供サービスの企画・運営
(他5社)		
インターネット広告事業		
 CyberZ	株式会社CyberZ	スマートフォン広告販売
 MicroAd	株式会社マイクロアド	RTB事業 (DSP・SSP)
 CA Reward	株式会社CAリワード	スマートフォンのリワード広告
 CA Drive	株式会社CA Drive	スマートフォンの動画アフィリエイト広告
(他8社)		
SAP・その他メディア事業		
 Cygames	株式会社Cygames	ソーシャルゲーム開発 代表作「神撃のバハムート」
 C.A. MOBILE	株式会社シーイーモバイル	スマートフォン向け広告および課金事業等
 Sumzap	株式会社サムザップ	ソーシャルゲーム開発 代表作「戦国炎舞」
 Applibot	株式会社アプリボット	ソーシャルゲーム開発 代表作「Legend of the Cryptids」
 GACREST GAMES CREATOR	株式会社ジークレスト	パソコン、スマートフォン向けソーシャルゲーム開発
 Wedding Park 結婚準備の専門サイト	株式会社ウェディングパーク	結婚準備クチコミ情報サイトの企画・運営
(他15社)		
投資育成事業		
 CyberAgent Ventures	株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズ	ベンチャーキャピタル事業
(他6社)		

沿革

1998

- 3月 株式会社サイバーエージェント設立
- 8月 自社開発の広告商品「サイバークリック」を販売開始

1999

- 12月 1999年度ベンチャー・オブ・ザ・イヤー受賞

2000

- 3月 東京証券取引所マザーズに上場

2003

- 9月 株式会社サイバーエージェントFX(旧株式会社シーエー・キャピタル)を設立、インターネットを介した外国為替証拠金取引業に参入

2004

- 9月 ブログサービス「アマーバブログ(現Ameba)」を開始
通期黒字化、配当開始

2006

- 3月 「Ameba」会員数が100万人を突破
- 4月 株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズ(旧株式会社サイバーエージェント・インベストメント)設立、コーポレートベンチャーキャピタル事業を展開
- 5月 エンジニアの中途採用を開始
- 9月 モバイルサービス「Amebaモバイル」を開始

2007

- 7月 株式会社マイクロアド設立、アドネットワーク事業に参入

2008

- 4月 新卒採用におけるエンジニア職第1期生が入社
- 5月 株式会社CyberX設立、ソーシャルゲーム事業に参入

2009

- 2月 仮想空間アバターサービス「アマーバビグ」を開始
- 4月 株式会社CyberZ設立、スマートフォン広告を強化
- 9月 「Ameba」四半期黒字化

2010

- 7月 「Ameba」会員数が1,000万人を突破
株式会社アプリボット設立、スマートフォン向けネイティブゲーム事業に参入

2011

- 4月 株式会社ディー・エヌ・エーとの合併で株式会社AMoAd設立、スマートフォン向けアドネットワーク事業を強化
- 5月 株式会社Cygames設立、「Mobage」向けソーシャルゲーム開発を積極的に拡大
- 9月 連結売上高が、1,000億円を超える
- 10月 インターネット広告事業に新規事業の開発部門を新設
- 12月 「Ameba」会員数が2,000万人を突破
エンジニアの採用を強化

2012

- 4月 ソーシャルゲーム「Rage of Bahamut」が全米No.1
- 6月 スマートフォン向け「Ameba」開始
全社員に占めるエンジニアの割合が4割を突破
- 10月 スマートフォン向け「Ameba」の内製ゲーム「ガールフレンド(仮)」開始
- 11月 スマートフォン向け「Ameba」にて大規模プロモーション実施

2013

- 1月 株式会社サイバーエージェントFXをヤフー株式会社に売却
- 3月 ソーシャルゲーム事業の累計登録ユーザー数が3,000万人を突破
- 6月 株式会社CA Tech Kids設立、小学生向けプログラミング事業に参入
- 8月 「Ameba」会員数が3,000万人を突破
- 9月 「ガールフレンド(仮)」会員数が300万人を突破
スマートフォン事業の売上高が900億円を超える
- 10月 アドテクノロジー分野の専門部署アドテク本部設立

財務情報の詳細については、監査法人の監査を受けている2013年9月期の有価証券報告書をご覧ください。最新のIR資料はこちらです。

www.cyberagent.co.jp/ir/library/

業績見通しに関する注意事項

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。

さまざまな要因の変化により、実際の業績や結果とは異なる可能性があることをご承知おきください。

CyberAgent

www.cyberagent.co.jp

